



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
МБА Менаџмент
Штип

Марјан Ѓурик

**ВЛИЈАНИЕТО НА ПРОМЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА
КУЛТУРА И СТРУКТУРА ВРЗ УСПЕШНОСТА НА
ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОД ФАРМАЦЕВТСКАТА ДЕЈНОСТ**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Штип, мај 2016



UNIVERSITY „GOCE DELCEV” - STIP
FACULTY OF ECONOMICS
MBA Management
Stip

Marjan Gjuric

THE ORGANISING CULTURE AND STRUCTURE CHANGE
INFLUENCE ON THE SUCCESS IN PHARMACEUTICAL SECTOR

- MASTER THESIS -

Stip, May 2016

Комисија за оценка и одбрана

проф. д-р Ристо Фотов (претседател)

проф. д-р Еленица Софијанова (член)

проф. д-р Трајко Мицески (член-ментор)

***Магистерскиов труд со најголемо задоволство го посветувам
на мојата баба Јорданка, и постхумно на мојот дедо Јоше.
На моите прекрасни родители Љупка и Предраг кои безусловно
веруваат и ја подржуваат секоја моја одлука и избор.***

СОДРЖИНА

Вовед	9
1. ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ	15
1.1. Класификација на организациските промени.....	15
1.1.1. Класификација на промените според целта	17
1.1.2. Класификација на промените според карактерот на процесот	19
1.1.3. Класификација на промените според критериумот на содржината на промените.....	21
1.2. Управување со организациските промени	24
1.2.1. Управување со отпорот кон промени	28
1.3. Лидерство и промени.....	31
1.3.1. Улогата на лидерот во процесот на промените.....	32
1.4. Организациско учење	33
1.5. Управување со промените, проблеми и нивно разрешување	35
1.6. Модели на стратегиски и организациски промени.....	38
2. ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА	40
2.1. Концепт, видови и потекло на организациската култура.....	40
2.2. Класификација на организациската култура	45
2.3. Содржината и значењето на организациската култура.....	50
2.3.1. Карактеристики на организациската култура	55
2.4. Креирање и усвојување на принципите на организациска култура	56
2.5. Организацијата наспроти организациската култура	59
2.5.1. Менаџерот наспроти организациската култура	60
2.6. Современите проблеми во врска со организациската култура	63
2.7. Организациски промени во корпоративната структура	64
3. ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА	67
3.1. Дефинирање и значење на организациската структура	67
3.2. Утврдување и поделба на работата	70
3.3. Департементација	72
3.3.1. Модели на организациска структура	73
3.3.1.1. Едноставна структура.....	74
3.3.1.2. Функционална структура	74

3.3.1.3. Дивизиона структура	75
3.3.1.4. Проектна организациска структура	76
3.3.1.5. Матрична структура	76
3.4. Воспоставување на команден синхџир и опсег на контрола	77
3.5. Делегирање на авторитетот	79
4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ	82
4.1. Методологија на истражување	82
4.1.1. Оправданоста на истражувањето	82
4.1.2. Предмет на истражувањето	83
4.1.3. Цели на истражувањето	83
4.2. Хипотетичка рамка	84
4.3. Методи на истражувањето	85
4.4. Резултати од спроведеното истражување	86
5. КРЕИРАЊЕ НА МОДЕЛ ЗА ЕФИКАСНА ПРИМЕНА НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И СТРУКТУРА ВО ФАРМАЦЕВТСКИТЕ КОМПАНИИ	108
5.1. Правилен пристап на менаџментот при изборот на промени во организациската култура и структура за подобрување на успешноста во организацијата	108
5.2. Воведување на Benchmarking концептот во организациите од фармацевтската дејност со цел нивно издигнување и стекнување конкурентска предност	113
5.3. Поттикнување соодветна организациска култура за поддржување на избраната организациска структура	117
5.4. Препознавање на моментот за навремено рedefинирање на организациската структура со цел спречување негативни појави во активностите или работењето на организацијата	120
5.5. Континуирано унапредување на организациската култура и структура за успешно вклопување со трендовите на развој и достигнувања во фармацевтската дејност	123
ЗАКЛУЧОК	126
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)	129

Влијанието на промените во организациската култура и структура врз успешноста на организациите од фармацевтската дејност

Краток извадок

Промените претставуваат неизбежен дел во бизнис-окружувањето. Имено, промените настануваат во екстерното окружување на организацијата или пак, настануваат интерно и ја менуваат организациската структура. Во зависност од тоа како ќе се справат вработените со овој вид на промени зависи и од тоа дали организацијата ќе оствари успех или пак, ќе падне под влијанието на бројните ризици и ќе ја намали својата добивка.

Организациската култура го искажува своето влијание над размислувањето и однесувањето на вработените, нејзиното влијание се чувствува во сите аспекти на организацијата, а вработените треба да ги почитуваат овие вредности и да работат во насока на сочувување на организациската култура и промовирање на организациските вредности и принципи коишто ја даваат јасната слика за функционалноста на организацијата.

За да се постигнат позитивни или за да би се избегнале негативни ефекти на организациската култура врз целокупното работење, значајно е да се усогласи стратегијата и принципите на управување со неа. Треба да се исконтролира и да се предвиди каде води стратегијата на организацијата и да се измери дали работните перформанси на вработените се соодветни за да се имплементира стратегијата во насока на сочувување на организациската култура.

Во овој магистерски труд спроведено е истражување на влијанието на промените во организациската култура и структура врз успешноста на организациите од фармацевтската дејност.

Клучни зборови: организација, цели, структура, култура, имплементација, промени и успешност.

The organising culture and structure change influence on the success in pharmaceutical sector

Abstract

The changes represent an inevitable part of the business environment. The changes occurring in the external environment of the organization, or occur internally and change the organizational structure. How the employees are dealing with this kind of changes, is also depending on whether the organization will achieve success or to fall under the influence of numerous risks and reduce their profits.

The organizational culture expresses its influence above the thinking and behavior of the employees, its impact is felt in all aspects of the organization, and the employees should respect these values and should work towards maintaining the organizational culture and promoting the organizational values and principles that are giving clear picture of the functionality of the organization.

To achieve positive or to avoid negative effects of the organizational culture on the overall operation, it is important to align the strategy and the management principles over the organizational culture. The path of the strategy of the organization should be controlled and predicted and to measure whether the work performance of employees is appropriate to implement the strategy aimed at maintaining the organizational culture.

In this master thesis a research was conducted on the impact of changes in the organizational culture and structure on the performance of organizations in the pharmaceutical industry.

Key words: organization, objectives, structure, culture, implementation, change and success.

Вовед

Фармацевтската дејност има свои специфичности и со оглед на мошне сличниот профил на вработениот персонал, некои основи на организациската култура можат да се сметаат заеднички. Со самото тоа можат да се востановат заеднички принципи на управување со организациската култура кои можат да се применат во повеќе претпријатија од иста област. Менаџментот на компанијата, кој често е строго ориентиран само кон успехот, мора да биде свесен за значењето на организациската култура.

Организациската култура е систем на заеднички погледи и верување на членовите во организацијата кои во голема мера ги определуваат нивните меѓусебни постапки. Културата влијае на начинот на однесување на членовите во една организација. Пристапот кон кој се пристапува кон дадените проблеми во организацијата, влијае на активностите на самите вработени, нивното насочување, како и дефинираноста на предложените решенија.

Организациската култура може да се набљудува од агол на нејзиното влијание врз однесувањето и постапките на вработените. Во зависност од тоа, организациската култура може да биде силна, слаба или од средно ниво, што зависи од факторите, како што се: големината на организацијата, временскиот распон на нејзиното постоење, степенот на циркулацијата помеѓу вработените и почетното ниво на дадената организациска култура.

Вршени се бројни истражувања во областа на влијанието на организациската култура врз резултатите од работењето и тие истражувања ја покажале позитивната корелација помеѓу овие две варијабили. Објаснувањето е едноставно: кога вредностите се јасни и широко прифатени, вработените знаат што треба да работат и што од нив се очекува, можат брзо да реагираат како би ги решиле проблемите, со што се спречува евентуален пад во самото работење. Слабоста може да се види во тоа што силна организациска култура може да ги спречи вработените да воведат нови пристапи, особено во периодот на брзи промени.

Постоечката култура, традиција и заеднички погледи во извршувањето на работата во една организација во голема мера зависат од она што е направено во минатото, како и од постигнатите успеси во овие настојувања. Културата во главно ја одржува визијата и мисијата на самата организација.

Културата најчесто се имплементира на основа претставата за она што една организација би требало да достигне.

Чарлс Хенди истакнува дека, ниту една култура, ниту пак мешавина од повеќе култури, не е лоша или добра сама по себе. Фактот дека со некоја од нив не се согласуваат помал или поголем дел од вработените, значи дека таа култура не им одговара ним, но не значи дека е погрешна, лоша или неуспешна.

Со оглед на тоа дека организациската култура влијае на размислувањето и на однесувањето на вработените, нејзиното влијание се чувствува во сите аспекти на организацијата. За да се постигнат позитивни или за да се избегнат негативни ефекти на организациската култура врз целокупното работење, значајно е да се усогласи стратегијата и принципите на управување со неа.

Промените во организациската структура во секојдневието се полни со многу важни предизвици. Измените во структурата, како и технологија и луѓето, претставуваат одговор на менаџментот на компанијата на предизвиците од екстерното и интерното окружување. Организациската структура претставува важен фактор на текот, контекстот и природата на човечката интеракција, односно канал на соработка, кој го определува начинот на координација, ја распределува моќта и одговорностите и го пропишува нивото на формални сложености во рамките на определена организација. Еднаш конципирана организациска структура не е стална. Имено, таа би требало да се менува во соогласност со промените во окружувањето или промените во корпоративната стратегија. Стратегијата и структурата на една компанија се менуваат како таа расте во големина, како се диверзификува на нови пазари со определени производи и како географски се шири.

Врските помеѓу определени групи на функции од кои организацијата е составена, можат графички да се прикажат со дијаграм кој е познат под името организациска шема. Тие шеми се многу корисни бидејќи спречуваат да дојде до конфузија во внатрешноста на самата организација по прашања за начинот на интеракција на определени задачи или функции. Организациските шеми обезбедуваат податоци за различни задачи кои се извршуваат во рамките на организацијата и официјалната линија на авторитети која ги поврзува.

Организациската структура треба да овозможи ефикасана употреба на сите расположливи материјални, финансиски, информациски и човечки ресурси,

како и да овозможи стручните знаења и способности на менаџерот и сите вработени рационално да бидат искористени. Врз основа на организациската структура јасно се определува линијата на одговорности во компанијата, нормалното работно оптоварување и соодветниот опсег на контрола. Покрај тоа, организациската структура би требало да биде доволно флексибилна како би можела да се прилагоди на секојдневните промени во окружувањето, но и да им овозможи на вработените работа во тимови кога тоа е неопходно.

Доколку промените во организацијата не би постоеле, работата на менаџерот би била релативно лесна. Меѓутоа, промените се организациска реалност. Промените во организациската структура меѓусебно се интерактивни со промените во организациската култура.

Придонесот на магистерската теза се состои во изнаоѓање на еден од можните начини на кој организациите можат да ги модифицираат или зајакнат однесувањата на своите вработени. Преку сознанијата за организациската култура да се даде своевиден придонес во унапредувањето на менаџментот на самата организација. Со самото тоа, тенденцијата за ефективен перформанс на фармацевтските компании треба да биде основано и на ефективна имплементација на една организациска структура.

Предмет на ова истражување е *„Влијанието на промените во организациската култура и структура врз успешноста на организациите од фармацевтската дејност“*.

Во рамките на предвиденото истражување е даден конкретен научен, стручен и општествен придонес, кој се рефлектира во:

- *Теоретска и емпириска разработка во влијанието на организациската култура врз промените на организациската структура во фармацевтската дејност.*
- *Определување на параметрите кои можат да се следат и врз основа на кои може директно да се влијае на организациската култура.*
- *Поради специфичноста на самата област и сличноста на профилите на вработениот персонал, се овозможува пошироко користење на искуства и заклучоци на ниво од поголем број претпријатија од иста дејност.*

- *Сознанијата за организациската култура даваат значаен придонес во унапредувањето на менаџментот на самата организација.*
- *Мотивираност на фармацевтските компании да посветат поголемо внимание на организациската структура и организациската култура.*

Основната хипотеза која се наметнува на ова истражувањето е: *Организацијата која ги согледува и ги имплементира позитивните промени на организациската култура и структура во окружувањето на фармацевтската дејност, ќе биде поуспешна во своето работење.*

Влијанието на промените на организациската култура и структура врз успешноста на организациите може да се набљудува од три перспективи:

1. *Перспектива на насоченоста* која се темели на идејата дека постои корелативен однос помеѓу влијанието на корпоративната култура и степенот на успешноста на промените во организациската структура.

2. *Перспектива на вклопување* која се темели на премисата дека за спроведувањето на организациските промени најмногу допринесува онаа организациска култура која најдобро се вклопува во новиот стратегиски концепт на организацијата.

3. *Адаптивна перспектива* која тргнува од претпоставката дека ефективната имплементација на организациските промени во една компанија се наоѓа под силно влијание на културата која е потребно да опфаќа и флексибилен модел на организација и приспособување, поттикнувајќи ја организацијата на ефективна адаптивност на промените во окружувањето.

Динамичната тенденција на современото окружување и настојувањата на организацијата на соодветен начин да се прилагоди на тие тенденции, укажува дека адаптивната перспектива е најконзистентна во денешно време на работење.

Од аспект на адаптивната перспектива, ефикасноста на културата во контекст на промените се проценува со степенот на нејзин проактивен пристап на организациските и индивидуални активности, стимулирање за преземање на ризик, доверба и меѓусебна поддршка, како и спремност без поголеми напори да се напуштат постоечките и да се усвојат нови модели на дејствување и на размислување.

За идентификување на карактеристиките на организацијата од аспект на организациската култура, се користи *интегрирана културна рамка*. Со помош на овој инструмент можно е да се измерат неколку димензии на организациска култура:

- *Можност на влијание* – утврдување на степенот до кој вработените имаат можност да влијаат врз донесувањето на одлуките.
- *Неизвесност* – утврдување на степен до кој вработените можат да прифатат ризик и неизвесност.
- *Ориентираност* – утврдување на степен до кој вработените се однесуваат асертивно и се ориентирани кон успехот.
- *Индивидуализам во сооднос со колективизам* – утврдување на степен до кој поединецот е лојален на групата.
- *Еднаквост* – утврдување на степен до кој постои еднаква можност за напредување.
- *Временска ориентираност* – утврдување на степен до кој мисијата на организацијата е компатибилна со вредностите од минатото, сегашноста или иднината.
- *Просторна ориентација* – утврдување на степен до кој физичкиот изглед на организацијата е јавен, приватен или комбинација.

Кога ќе се утврдат карактеристиките на организациската култура со помош на овој инструмент, можно е да се дадат предлози на менаџментот за евентуални подобрувања кои би биле најприфатливи со оглед на постоечката ситуација. После тоа се утврдуваат резултатите од преземените акции.

Бројни се класификациите на организациската култура согласно одбраниот критериум. Сепак, организациската култура на определено претпријатие тешко е строго да се вброи во некоја од категориите согласно класификацијата, но сигурно е дека постојат системи на вредности кои поттикнуваат, како и оние кои го успоруваат спроведувањето на организациските промени. Така на пример, адаптивните корпоративни култури претставуваат плодна подлога за иницирање и за реализација на организациските промени, а организацискиот капацитет за промена е условен со цела низа елементи на организациската култура

Доколку во системот на вредности преовладуваат елементи кои се позитивно ориентирани кон промените, отпорот кон нивно спроведување ќе биде сведен на најмала можна мерка. Доколку тоа не е случај, лидерот мора да иницира промена во доминантните вредности како тие би се усогласиле со новиот организациски контекст.

1. ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

1.1. Класификација на организациските промени

Промените денес стануваат стил и начин на живот во секоја современа организација. Организациските промени означуваат процес на менување, односно модифицирање на постоечките организации и нејзините компоненти¹. Најважна улога во сознанието на неопходноста на промените, како и нивната организација, управување, има раководството, односно менаџментот во самите претпријатија, организации и компании. За раководството, односно менаџментот во организациите, круцијален фактор е способноста за владеење со факторите кои влијаат врз управувањето со промените. Сепак, менаџментот не е доволно да има само знаење, туку и вештина за водење на организациските промени. Самиот процес на менаџмент и на управување со организациските промени не е едноставна задача, таа секогаш претставува сложена постапка која се состои од повеќе фази. Во овие рамки, со цел да се истакне важноста, влијанието и начинот на имплементација на ефективниот пристап и стратешко размислување и планирање кон процесот на управување со организациските промени од страна на менаџментот, потребно е транспарентно да се прикаже детална класификација на различни организациски промени кои настануваат зависно од перспективата и факторите во чии рамки се јавуваат организациските промени.

Со цел да се поедностави сликата на организациските промени, истовремено може да се пристапи и кон групирање на неколкуте перспективи на нивно проучување. Перспективите го деталзираат прегледот на организациските промени и нивните појави. Давајќи генерална слика на промените истите обезбедуваат и полесно разбирање на начинот на кој организациските промени се јавуваат во денешните организации. Како основа за идентификување на ваквите перспективи на промените се применува Табела бр.1 на која се прикажува основна класификација на карактеристиките

¹ Gustavsen, B., B. Hofmaier, M. Ekman Philips & A. Wikman, Concept-driven development and the organization of the process of change: an evaluation of the process of change, Vol. 3, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia, 2006, p.118-123

на организациските промени. Со самата табела промените се групираат всушност во четири основни перспективи.

Табела 1: Класификација на организациските промени според содржината, целта и процесот на промена²

Table 1: Classification of organizational changes according to the context, purpose and process of change

Целта на промените	Содржина на промените	ПРОЦЕС НА ПРОМЕНИ	
		Континуелен: Постепени, парцијални, еволутивни	Дисконтинуелни: Радикални, сеопфатни, револутивни
Развој – интерен	Организација дизајн и однесување	Континуелен развој на организацијата – организациски развој	Дисконтинуелен развој на организацијата – животен циклус на организацијата
Адаптација – екстерен		Континуелна адаптација: <ul style="list-style-type: none">Промени низ импровизацијаЛогички инкрементализамПопулациски процеси	Дисконтинуелна адаптација на организацијата <ul style="list-style-type: none">Стратешки промени – организациски трансформацииПропаѓање, пресврт, намалување на организацијаИнституционални процеси
		Бизнис процеси	Континуелни промени на процесот <ul style="list-style-type: none">Управување со тотален квалитет

Перспективата на организацискиот развој вклучува цели кои се однесуваат на развојното, односно вклучува интерно иницирани и континуелни промени во организацијата. Додека пак, во однос на перспективата на

² Gustavsen, B., B. Hofmaier, M. Ekman Philips & A. Wikman, Concept-driven development and the organization of the process of change: an evaluation of the process of change, Vol. 3, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia, 2006, p.25

организациската адаптација се вклучуваат низа поединечни теории и концепти кои во фокус ги имаат континуелните промени на организациите со цел нивна адаптација на окружувањето³.

Перспективата пак, на организациска трансформација, како што може да се види од Табелата број 1, ги опфаќаат дисконтинуелните промени во организацијата, кои вклучуваат: пропаѓање, намалување, пресврт, институционални промени без разлика дали истите се иницирани од развој, во однос на животниот циклус на организацијата. Процесната перспектива ја истакнува организациската промена како процес фокусирајќи се на континуелните промени, управувањето на тоталниот квалитет, односно TQM, истовремено опфаќајќи ги и дисконтинуелните промени, односно реинжинеринг на бизнис-процесите.

1.1.1. Класификација на промените според целта

Основните цели како и факторите кои влијаат врз промените се засноваат на два основни критериуми кои се наоѓаат во меѓузависен корелативен однос, каде во нивното детално одредување се насочува вниманието кон причините поради појава на самата промена. Според овој критериум на класификација, се истакнуваат две основни категории на организациските промени⁴:

- ❖ *Организациска адаптација и*
- ❖ *Организациски развој.*

Со цел детално и поедноставно да се истакнат диференцијациите кои постојат меѓу овие две категории во чии рамки спаѓаат видовите организациски промени, се поставува и се применува, Табелата бр.2.

Целта која стои зад организациската адаптација се темели на прилагодување на организацијата на промените во даденото окружување, со основните фактори кои се претежно екстерни. Организациите сепак, се однесуваат како отворени системи за чиј развој е круцијална хармонизацијата на организациите со нивното окружување во кое истите функционираат.

³ Gagliardi, P. The creation and change of organizational cultures: Conceptual framework, Organization Studies, 7, 2006, p.82

⁴ Jacobs, R. L. Institutionalizing organizational change through cascade training, Journal of European Industrial Training, 2002, p.58-63

Промените во даденото окружување се одвиваат на секојдневна база, загрозувајќи ја рамнотежата меѓу организациите и окружувањето.

Табела 2: Разлики кои постојат помеѓу организациската адаптација и организацискиот развој⁵

Table 2: Differences that exist between organizational adaptation and organizational development

<i>Критериуми</i>	<i>Организациска адаптација</i>	<i>Организациски развој</i>
<i>суштина на промените</i>	прилагодување на окружувањето	развој, иновации на компетенции
<i>цел на промените</i>	подобрување на перформансите	развој на компетенцијата
<i>извор на промените</i>	окружување	организација, менаџмент
<i>мотор на промените</i>	екстерни – промени во окружувањето	интерни – креативноста на постигнатото
<i>улога на раководителите</i>	пасивна мала дискреција	активна поголема дискреција

Со цел организацијата да го реализира својот биланс, таа мора да се промени, да биде флексибилна и да може да се прилагоди на окружувањето преку чиј пристап ќе обезбеди ефективно ниво на функционирање и квалитетно работење. Адаптивните промени се наметнати и не постои многу простор за истакнување на иницијативата, дискрецијата и иновативноста и раководството, односно менаџментот⁶.

Менаџментот треба според тоа, навремено да ја воочи потребата за промени, како и да ги предвиди неочекуваните промени, реагирајќи и имплементирајќи ги правилните одлуки и активности. Најуспешните менаџери ја менуваат својата организација уште пред да се појават фактори за иницирање на промени.

⁵ Robertson, P., Porras, J.: Organization Development Theory: A Typology and Evaluation, Research in Organizational Change and Development, 1997, p.47-49

⁶ Hirschhorn, L. Changing Structure Is Not Enough: The moral meaning of Organizational Design. In Beer, M. & N. Nohria (Ed.) Breaking the Code of Change, Harvard Business School, Boston, Massachusetts, 2000, p.9-18

Организацискиот развој пак, ја насочува својата основна цел кон важноста за унапредување на компетенцијата на организацијата, каде основниот фактор е интерен. Основните влијателни фактори на овие организациски промени се идеите, знаењето, мотивацијата и иницијативата на вработените во самата организација. Промените се случуваат, не тогаш кога организацијата е принудена на адаптација на средината, туку кога идеите или меѓусебните односи на вработените во организацијата доведуваат до тоа да настане промена во окружувањето во кое се работи.

Креативноста и потребата за постигнување на ефективен перформанс во организацијата ги поттикнува вработените да ја менуваат постепено организацијата. Со самата промена на организациската структура, вработените, всушност, ги задоволуваат дополнително своите потреби за продуктивен развој и за искажување на своите способности преку успешната реализација на ефективно доделените работни задачи чија организација зависи од високиот менаџмент во организацијата. Со ваквиот пристап се создава веќе повисоко ниво на компетенција и подобрување на перформансот на организацијата.

1.1.2. Класификација на промените според карактерот на процесот

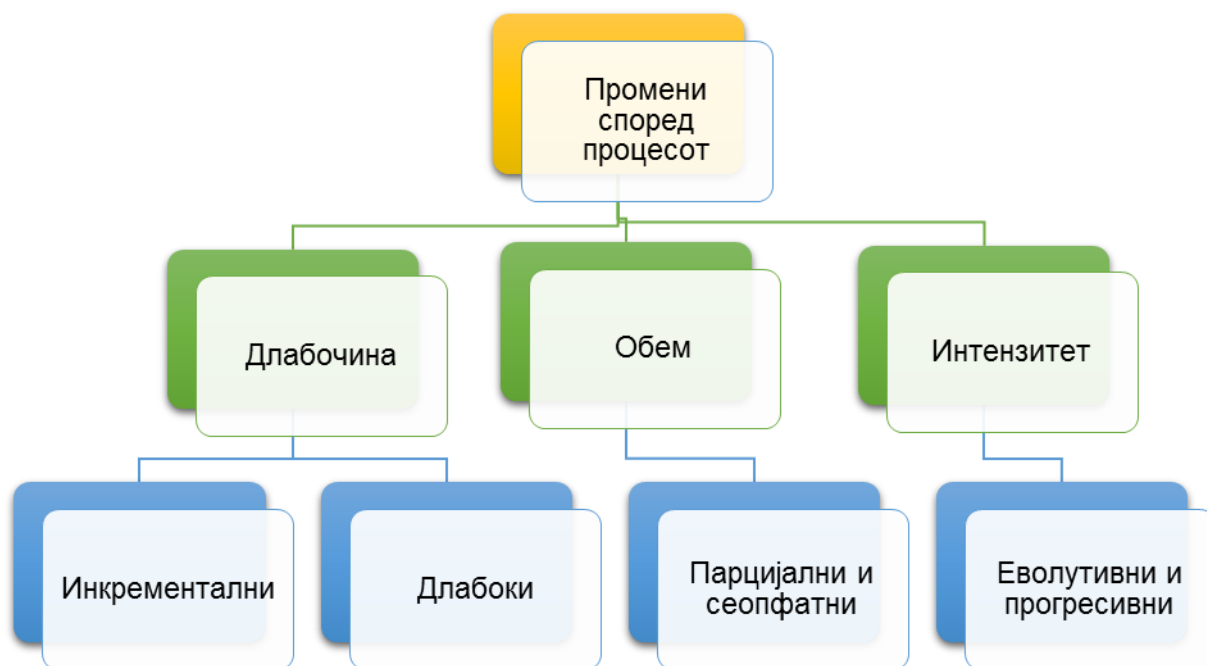
Основната цел во рамките на класификацијата на организациските промени според карактерот на процесот, се фокусира во главно кон начинот на кој самата организација се менува, (Слика 1). Земајќи ја во предвид оваа класификација, организацијата најчесто се менува според неколку критериуми додадени во следните точки⁷:

- *Длабочина на промените;*
- *Широчина на промените;*
- *Брзина на промените.*

Земајќи ја предвид длабочината на промените, се разликуваат инкрементални или плитките промени и радикални или длабоки промени. Плитките промени пак, се оние организациски промени во кои не се менуваат никакви клучни компоненти во функционалноста на организацијата, туку само

⁷ French, W. L., Bell, C. H. & Zawacki, R., Organization development and transformation: managing effective change (6th ed.), Mc-Graw Hill, Irwin, 2005, p. 66

незначителните, периферни компоненти кои не се вклучени во нејзината основа, идентитет, опстанок и развој. Сепак, за разлика од плитките и длабоките промени го менуваат идентитетот, како и културата на организацијата.



Слика 1: Класификација на промените според природата на процесот⁸

Figure 1: Classification of changes in the nature of the process

Однесувајќи се пак, на зафатнината, односно широчината на организациските промени се разликуваат парцијални и сеопфатни промени. Парцијалните промени опфаќаат промени на поединечни делови на организацијата, додека пак, сеопфатните промени опфаќаат промени на поголеми или на скоро сите делови од организацијата. Широчината и длабочината се меѓусебно корелативно поврзани, поставувајќи се во причинско-последична врска. Радикалните промени бараат и истовремени промени на поголеми делови од организацијата, додека плитките промени

⁸ French W. L., C. H. Bell & R. Zawacki Organization development and transformation: managing effective change (6th ed.), Mc-Graw Hill, Irwin, 2005, p. 24

можат да се извршат парцијално и изолирано од поголемите делови на самата организација⁹.

Според брзината, односно според интензитетот на промените се истакнуваат еволутивните, бавните – промени од низок интензитет, како и прогресивните, односно брзите промени со висок интензитет. Еволутивните промени се случуваат со значајни временски разлики, секвенцијално една по друга каде меѓу нив настанува и мало преклопување¹⁰. Секоја промена се надоврзува на претходната. Поради тоа е потребно повеќе време за во организацијата да се случи поголема промена.

Додека пак, оние промени со прогресивен напредок и поголем интензитет, се случуваат за исклучително краток временски период. Истовремено во текот на настанување на ваквите промени се менуваат повеќе организациски компоненти каде по релативно мал временски период веќе почнуваат да се воочуваат настанатите промени во организацијата. Овие промени не се надоврзуваат на претходно претставените промени во организацијата поделени според нивните квалификации.

1.1.3. Класификација на промените според критериумот за содржината на промените

Земајќи ги во предвид областите кои се менуваат во организацијата, се разликуваат и се класифицираат промени кои потекнуваат од содржината на компонентите на самата организација. Па оттаму, организациските промени можат да бидат формални или тврди, како и неформални или меки.

Следниот критериум е дихтомија меѓу статистичките и динамичките компоненти во организацијата, (Табела 3). Статичките компоненти на организацијата се формалните и неформални структури, додека во рамките на динамичките компоненти спаѓаат формализираните и неформализираните процеси. Со комбинирањето на класификациите во оваа поделба се добиваат четири основни елементи на организациите како објект на организациските промени.

⁹ Wilson, D.W., A strategy of change: concepts and controversies in the management of change, London & New York: Thomson, 1992, p. 57-58

¹⁰ French W. L., C. H. Bell & R. Zawacki Organization development and transformation: managing effective change (6th ed.), Mc-Graw Hill, Irwin, 2005, p.12

Статистичките формални компоненти на организацијата претставуваат организациска структура и системи кои заедно се нарекуваат организациски дизајн. Организациската структура опфаќа стабилен модел на интеракција и односи на поединецот и групата во организацијата. Формалната организациска структура според тоа се пропишува и обично се претставува на организациската шема. За познавање на организациската структура важни се: групирање на единиците, поделбата на работата, делегирање на авторитетот и координацијата.

Табела 3: Класификација на промените според критериумот на содржината¹¹

Table 3: Classification of changes according to the criteria of content

ВАРИЈАБЛИ	Формални, тврди компоненти	Неформални, меки компоненти
статички варијабли – систем и структура	дизајн – организациска структура и системи	однесување – култура, неформални групи, структура на моќ
динамички варијабли – процеси	Бизнис-процеси	интерперсонални процеси- групни процеси, лидерство, конфликти, политички процеси, комуникација

Оттука, организациските системи содржат формално пропишани односи меѓу единиците на организацијата. Истите ги имплементираат улогите и задачите кои поединците ги имаат во организацијата. Важните организациски системи кои спаѓаат овде се следниве¹²:

- *Систем на планирање и контрола;*
- *Информатички систем;*
- *Група системи насочени кон управување на човечки ресурси.*

¹¹ Beer M. & N. Nohria Breaking the code of change, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2000

¹² Beer M. & N. Nohria, Breaking the code of change, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2000, p.82-88

Земајќи ги во предвид неформалните статички компоненти на организацијата, истите ги претставуваат сите оние меѓусебни интеракции кои вработените не ги регулираат формално. Невозможно е да се пропишат, ниту да се контролираат темелно сите интерактивности кои се реализираат меѓу вработените во организацијата. Со тоа, неформалните статички компоненти се истакнуваат преку структурата на моќта, организациската култура и неформалните групирања во организацијата.

Динамичката компонента на секоја организација ги опфаќа нејзините процеси. Процесите се истакнуваат преку активности, чекори или фази ни кои определените инпути се трансформираат во определени аутпути. Оваа компонента може да се подели на формална и неформална димензија каде формалната динамичка компонента на организацијата вклучува бизнис-процеси, додека неформалната ги вклучува персоналните и интерперсонални процеси. Бизнис-процесите креираат аутпути, претставувајќи унија на меѓусебно поврзани активности иницирани од определено случување. Промените во организациите и нивниот аутпут побрзо ќе се постигне со редизајнирање на бизнис-процесите, отколку нивно реструктуирање, поради тоа што бизнис-процесите креираат аутпути, а структурата и системите се само рамка низ која самите тие процеси поминуваат и се одвиваат¹³.

Што се однесува пак, на неформалната динамичка компонента на организацијата, овде процесите кои настануваат се истакнуваат како резултат на интеракцијата на членовите во организацијата. Тие процеси можат да бидат персонални, интерперсонални и организациски во чии рамки влегуваат мотивацијата, учењето, обуките, конфликтите, комуникацијата, лидерството и слично.

Бизнис-процесите во значителна мера зависат од неформалните процеси. Не ретко во организациите се случува определените бизнис-процеси да бидат загрозени поради тоа што во нив треба да соработуваат двајца или две групи кои меѓусебно немаат добра комуникација.

Според погоренаведените прикази кои ги истакнуваат четирите основни компоненти, од голема важност е да се спомене фактот дека се истакнуваат и останати класификации на организациски промени кои се класифицираат:

¹³ Wilson, D.W., A strategy of change: concepts and controversies in the management of change, London & New York: Thomson, 1992, p.31

според детерминираноста, времето во кое се случуваат, ниво на кое се случуваат, како и според стилот на нивното управување и менаџирање од страна на организациите.

1.2. Управување со организациските промени

Во теоријата и во практиката денес се смета дека промените, нестабилноста, се природна состојба на секоја организација, бидејќи претпријатијата и другиот вид на организации денес повеќе од било кога се принудени да се менуваат и прилагодуваат на променливото окружување во кое функционираат¹⁴. Во таквите услови, неопходно е организацијата да создаде внатрешна флексибилност која им овозможува способност за имплементација на неопходните промени.

Со тоа промените овозможуваат да се создаде нешто ново и различно во самата организација. Тие се фактор за развој, но може да бидат и фактор за губиток, доколку со промените лошо се управува. Основната цел на организациските промени е постигање на што поголема ефективност, конкурентност, флексибилност како и одржување на здрава организација како еден општествен систем¹⁵. Опстанокот на претпријатијата денес сè повеќе зависи од способноста на менаџментот да разбере и да управува со промените. Менаџментот според тоа, мора да има доволно знаење, вештини на водење, како и предвидување и управување со самите организациски промени во претпријатијата. Менаџментот преку ваквиот пристап има круцијална улога во сознанијата за неопходноста на промените, дефинирајќи ги фазите на процеси на промените како и нивна имплементација.

Со други зборови, промените кои настануваат во организацијата треба да се водат рационално, логично, да бидат добро планирани, сеопфатни и прифатени од надворешните и внатрешните фактори. Под управување на организациските промени најчесто се мисли на дисциплината на менаџментот која вклучува постојана иницијација, планирање и контрола на иновативните задачи со оглед на приватните погледи на учесниците во промените. Преку

¹⁴ Cameron, K.S. and Quinn, R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture, Reading, PA: Addison-Wesley, 2006, p.381

¹⁵ Beer M. & N. Nohria Breaking the code of change, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2000, p.63

управувањето на организациските промени менаџментот пред сè обезбедува знаење за причините, како и содржината и самиот процес на промените во организацијата.

Главната цел на управување со промените е планирање и вреднување на процесот на промени, како и обезбедување на позитивни човечки реакции на промените, во смисла на нивните примени во рамките со поставените цели. Процесот на управување со организациската промена претставува исклучително сложен процес кој се состои од повеќе фази во чии рамки спаѓаат¹⁶:

- *Воочување на потребите за организациски промени – фаза во која се воочуваат потребите за организациски промени, се носи одлука да се извршат промените, да се изберат агентите на промените, да се дефинираат неговите задачи и со нив да се имплементира квалитетен однос.*
- *Дијагноза на состојбата на организацијата и причините за промените – фаза на собирање и на анализа на податоците со цел утврдување на состојбата на организацијата и откривање на причините за неопходност на промените.*
- *Креирање на визија и планирање на нова организација – планирање на саканата состојба на организацијата до која се доаѓа преку организациските промени и креирање на мисија на нова организација.*
- *Планирање и организирање на процесот на промени – се однесува на планирање на текот на промените како и градење на структурата која ќе ја подржи реализацијата на промените.*
- *Мотивирање за промени – мотивирање на вработените да ги прифатат и да ги имплементираат промените, како и подигање на енергијата потребна за промените успешно да се спроведат.*
- *Имплементирање на промени – фаза на извршување на промените, каде се изведуваат во повеќе циклуси, се планираат и се реализираат почетните успеси, се подржуваат и се забрзува имплементацијата на самите промени.*

¹⁶ Beer, M., R. Eisenstat & B. Spector (1988), The critical Path to Change: Developing the Competitive Organization, Harvard Business School Press, Boston, p.22-24

- *Управување со структурата на моќ – оформување на структурата на моќ во организацијата која ќе овозможи промени.*
- *Управување со вработените – работа со луѓето, човечките ресурси, на управување на нивните емоции, давање поддршка и исполнување на нивните барања.*
- *Стабилизација на промените – вклучување на промени во културата на организацијата, каде станува легитимен начин на организирање и на функционирање на самото претпријатие.*
- *Проследување и контрола на организациските промени – имплементација на следење, мерење на ефектите и контрола на успехот на промените.*

Во однос на менаџментот на организациските промени, стилот на менаџментот може да биде директен или пак партиципативен стил на управување. Кај директниот стил на водење на промените се оди од горе кон долу. Менаџменот планира, води промени и фокусиран е на задачите, каде вработените само имплементираат негови замисли. Партиципативниот стил на водење на промените во фокус ги става своите луѓе, а не задачите. Вработените, како и менаџменот има улога на ментор и мотиватор.

Според концептот на Курт Левин, погореимплементираниите десет фази можат да се групираат и поедноставно во само три чекори, и тоа¹⁷:

- × *Фаза на одмрзнување,*
- × *Фаза на менување и*
- × *Фаза на замрзнување.*

Фазата на одмрзнување претставува збир на активности кои се насочуваат кон процес на подготовка за промени. Оваа фаза опфаќа - иницирање на промени, дијагноза на состојбата и причините, креирање на визија и планирање на нова организација, планирање и организирање на процесите на промени и мотивирање за промените. Вработените, како и организацијата во целина, поседуваат определена инерција која ги одржува во постоечка состојба која не е погодена од промени и истата не ги погодува. Во оваа фаза е потребно да се совлада отпорот на промени и да се напуштат постоечките идеи, навики и методи на работење. Многу често дури и процесот

¹⁷ Amburgey, T. L., D. Kelly & W. P. Barnett Resetting The Clock: The dynamics of Organizational Change and Failure, Administrative Science Quarterly, 38, 1993, p.52-58

на одвикнување од постоечкото е значително потешко, отколку присвојувањето на новите навики на знаење, идеи и слично.

Додека пак, следната фаза, односно фазата на менување означува секако промена на состојбата која започнува дури кога во целост ќе се имплементира фазата на одмрзнување. Оваа фаза опфаќа активности на имплементација на промените, управување со структурата на моќ и персоналната транзиција. Фазата на менување и на промените означуваат изнаоѓање и прифаќање на нови ставови, вредности и решенија¹⁸. Промените се извршуваат со помош на обучените вработени за промени кои се насочуваат и го водат целиот процес на промени во организацијата.

Сепак, промените се процес кој трае секогаш во определен временски период во кој често доаѓа и до конфузија, дезориентираност и незадоволство на вработените, истовремено се влева и надеж и откриваат нови можности за организацијата.

Фазата на замрзнување претставува стабилизирање на организацијата на новата состојба. Оваа фаза опфаќа стабилизација на промените, проследување и контрола на организациските промени. Замрзнувањето подразбира претворање на новото однесување во норми, правила и процедури преку различни организациски методи и механизми. Оваа фаза овозможува она кое е научено, поставено и проектирано и да биде практично реализирано¹⁹.

Овде не е доволно само да се познаваат новите работни процедури, методи и постапки, туку неопходно е организациските промени да се интегрираат во секојдневно и рутинско однесување. Раководителите мора да најдат начин да ги убедат недоверливите во позитивниот ефект на промените. Меѓу овие фази или чекори постои големо преклопување. Лидерите на промените треба да знаат дека распоредот, траењето како и содржината на горе наведените фази може да бидат различни во зависност од тоа дали промените се континуални или пак, дисконтинуални²⁰.

Сепак, успехот на имплементација на ефективна промена и нејзино управување во дадената организација, во голема мерка зависи од

¹⁸ Page, T., *Diary of a change agent*, Aldershot, Gower, 1998, p.129

¹⁹ Amburgey, T. L., D. Kelly & W. P. Barnett, *Resetting The Clock: The dynamics of Organizational Change and Failure*, *Administrative Science Quarterly*, 1993, p. 75

²⁰ Page, T., *Diary of a change agent*, Aldershot, Gower, 1998, p. 11

обезбедување на корисни информации, клучни, моќни поединци, како и од самите човечки ресурси и останатите внатрешни и надворешни достапни ресурси во организацијата. Менаџментот може преку својот однос, комуникација, наградување и мотивирање, да ги поттикне своите вработени да ги поддржат неговите планови во процесот на управување со промените.

Од голема важност е да се истакне фактот дека некои чекори или фази, можат да траат подолг или пократок период отколку што е предвидено, некои можат да се издвојат пред некои подоцна, отколку што е погоре редоследно опишано. Исто така, некои активности можат да се изведат значително детално и обемно отколку што тоа со овој модел е препорачано, додека некои други групи на активности можат да се реализираат само површно или дури и можат да се прескокнат.

Според тоа, во рамките на организацискиот развој се случува некогаш да се изостане од креирање на визијата, бидејќи промените се премногу инкрементални, но затоа дијагнозата на состојбата, планирањето и организирањето на промените ќе биде секогаш развиена. На друга страна, во рамките на организациската трансформација креирање на визијата најчесто може да биде и прва фаза од процесот на управување, додека дијагнозата често, ќе следува по визијата и ќе биде имплементирана исклучително неформално.

1.2.1. Управување со отпорот кон промени

Менаџментот денес се соочува често со проблемот за тоа како успешно да се управува со промените, а притоа да не го загрозат развојот или дури и опстанокот на организацијата. Земајќи го предвид однесувањето на луѓето како носители на промените, откривањето и преовладувањето на отпорот кон промени е сегмент на управување со промените кои најчесто претставува огромен предизвик за самите менаџери.

Отпорот кон промената може да се дефинира како секое однесување насочено да го одржи статусот, кој постоел пред притисок за промена на ваквиот статус. Иако не секој отпор е негативен, поголемиот дел од нив, особено во големите организациски промени, предизвикува стресни ситуации,

додавајќи комплексност и проблеми за раководителите на претпријатијата.²¹ Всушност, отпорот може да се предизвика од неефективна комуникација меѓу вработените и менаџментот. Отпорот кон промените се појавува како имплицитен, моментален или одложен. Имплицитниот отпор најчесто се препознава, така што топ-менаџментот јавно промовира промена и со своето однесување останува на старото, доаѓајќи до расчекор меѓу зборовите и делата. Моменталниот отпор се забележува преку губење на мотивација за работење меѓу вработените, како и опаѓање на нивната продуктивност, додека пак, одложениот отпор може да биде замаглен во однос на самиот извор на отпор²². Може да се случи незадоволството да се покачи и да дојде до експлозивно однесување, кое на прв поглед нема да е во склад со величината на промените.

Најчесто отпорот кон промена може да влијае негативно за прилагодување на претпријатието, особено доколку промената бара поголем ангажман и активна соработка на вработените. Колку е поголем ангажманот, толку потешко ќе биде да се носи менаџментот со отпорот.

Начинот на кој вработените можат да го искажат својот отпор кон промените оди од пасивното чекање и негирање на промените, одложување и недоразбирања, саботажа, сè до отворено спротивставување до самиот крај. Факт е дека секој човек различно реагира на промените, со кое дополнително се отежнува работата на менаџментот.

Отпорот може да се јави во сите фази на промените. Може да биде присутен на почеток, кога се истражува неопходноста на промените, доколку луѓето недоволно чувствуваат или не прифаќаат неопходност за било каква активност, кога целите на промените треба да се имплементираат во конкретни активности особено. Отпорот кон промената може да биде²³ :

- ❖ *отворен,*
- ❖ *прикриен и*
- ❖ *одложен.*

²¹ Caruth, J.; Middlebrook, B. & Rachel, F., Overcoming resistance to change, Advanced Journal of Management, Vol. 50, Iss. 3, 1985, p. 18

²² Amburgey, T. L., D. Kelly & W. P. Barnett, Resetting The Clock: The dynamics of Organizational Change and Failure, Administrative Science Quarterly, 1993, p.38

²³ Caruth, J.; Middlebrook, B. & Rachel, F., Overcoming resistance to change, Advanced Journal of Management, Vol. 50, Iss. 3, 1985, p.2-9

На менаџментот му е полесно да управува со отпор доколку истиот е јасно и отворено изразен уште на почетокот. Меѓутоа, прикриениот отпор е многу посуптилен и потежок да се препознае, одразувајќи се на губиток на лојалноста кон организацијата, губиток на мотивација за работа, зголемување на грешките на работа, како и зголемување на отсутноста од работа и слично. Доколку вработените често се спротивставуваат на промените, тоа е причина поради честото поврзување на промените со различни губитоци како губиток на моќ, територија, сигурност и слично.

Од голема важност е да се истакне фактот дека отпорот кон промени доаѓа како дел од процесот на промени во самата организација. Според тоа, не треба да се елиминира по секоја цена, без разбирање на неговото значење однапред. Менаџментот никогаш не може во целост да го елиминира отпорот кон промени, но може да се сведе на ниво кое не ги загрозува промените. Оттука, постојат повеќе различни тактики на предвидување на отпорот на промени.

Изборот на ваквите соодветни тактики влијае значително на нивото на кое менаџментот ќе успее со ефективно управување да го сузбие отпорот од своите вработени кон промените²⁴:

- *Помалку изненадувања* – доколку на вработените се остави доволно време да се запознаат со промените, тогаш се дава помал отпор.

- *Поттикнување на вработените да ги разберат промените* - кога вработените се свесни дека со промената нема ништо да изгубат, тогаш најчесто ја поддржуваат промената.

- *Создавање на услови за имплементација на промени* – доколку менаџментот во целина се заложува за промени и тоа не поради самите проблеми, туку поради унапредување на ефикасноста на функционирање.

- *Пробни промени* – за времен на пробниот период, вработените се соочуваат со промена и на неа навикувнаат пред да се донесе конечна одлука.

- *Образование и комуникација* – оваа тактика подразбира отпор кон промена која доаѓа од недостаток на комуникација и образование.

- *Учество* – вработените кои имаат отпор кон промените сè повеќе инволвирани во активностите од страна на менаџментот. Инволвирањето на

²⁴ Bowers, D. G. Survey-Guided Development: Using Human Resources, Measurement in Organizational Change, Journal of Contemporary Business 1, 2002, p.28-42

вработените со отпор може да биде ефикасен метод на отстранување на нивните отпори кон промените, бидејќи на вработените ќе им биде потешко да се дистанцираат од активностите кои се случуваат во организацијата. Ваквиот чекор носи поголем придонес за организацијата и ефективноста на управување на организациските промени.

➤ *Поддршка* – агентите за промена можат да понудат на вработените нешто вредно кое ќе ги задоволи нивните потреби во замена за намалување на отпорот. Сепак, агентите треба секогаш добро да ја разгледаат оваа ситуација, во чии рамки е потребно да ги знаат претходно индивидуалните потреби и желби на своите вработени.

➤ *Манипулација и соработка* – манипулацијата се однесува на искривување на фактите со цел да се направат повеќе привлечни, прикривањето на непосакуваните информации и создавање на лажни гласини за вработените да ја прифатат промената.

➤ *Присилување* – последна тактика во рамките на погоре предложените е присилата, која се применува доколку ниту една од погоре наведените не дава задоволувачки резултати, подразбирајќи примена на еден вид закана кон вработените, предностите и недостатоците кај присилувањето, се скоро исти како и кај манипулацијата и инволвирањето на вработените.

Градењето на ниво на доверба кое менаџментот и раководителите го уживаат кај вработените претставуваат исклучително важен фактор за поддршка на промените во организацијата. Со промените не е можно да се управува успешно за многу краток рок, туку е потребно да се има определено ниво на трпение, флексибилност, како и да се наградува прифатливото однесување на вработените кое ќе биде во рамките со новите промени, додека пак, препорачливо е неприфатливото однесување да се санкционира.

1.3. Лидерство и промени

Системот на управување со промени е структуриран процес кој ќе овозможи да саканите промени бидат критички согледани во рамките на возможното техничко и бизнис-присвојување на конзистентен начин, зависно од организациските потреби и искуството на самиот менаџер. Менаџерите најчесто во рамките на процесот на управување со промени се поставуваат

како лидери, каде со цел да имплементираат ефективно управување на организациските промени е потребно да поседуваат ефективни лидерски вештини.

1.3.1. Улогата на лидерот во процесот на промени

Современото бизнис-окружување бара образовани, вешти искусни лидери кои ќе можат да се соочат со промените и да ги имплементираат во различно функционално окружување. Според тоа, вработените кои учествуваат во примена на концептот на лидерство и управувањето со промените треба да се обучат со цел да бидат способни да го препознаат и да го разберат успешното донесување и да го пренесат на неговите определени во сопственото организациско окружување²⁵.

Потребата за поширок спектар на знаење и вештини меѓу лидерите е сосема разбирливо и очекувано. Управувањето со промените не се однесува на еден можен одговор, туку тоа се темели на учење на процесот со кој се откриваат повеќе модели кои се покажуваат како ефективни во практиката и кои со или без модификација можат да се применат во друго окружување и услови. Лидерите пред сè, треба да овозможат создавање на концепциска рамка за имплементација на организациското учење, особено учење од искуство со цел на тој начин да се зајакне вкупната организациска компетенција и успешно да се имплементираат програмите на промените²⁶. На лидерите при тоа им се потребни организациски вештини, односно способност на спознавање на поголемата слика како и делување на системот и сите елементи на системот. Ова значи дека лидерот мора да биде способен да ги согледа, не само положбата на некое делување во однос на претпријатието во целина, туку и положбата на самата организација во однос на неговата гранка на дејствување, како и групација во општественото окружување. Покрај тоа, од голема важност е вештината на оформување. Од лидерите се бара да развијат способност за оформување на решенија за проблемите и тоа на начин од кој

²⁵ Fincham, R. & Rhodes, P., Principles of organizational behavior, Oxford, Oxford University Press, 2005, p.66

²⁶ Howell, J. P. & D. L. Costley, Understanding Behaviors for Effective Leadership, 2nd ed., Pearson Education Inc., New Jersey, 2006, p.271

организацијата ќе има најмногу бенефиции. Поради тоа, лидерите мора да имаат способност за воочување на проблемот, но и генерирање на решенија кои ќе бидат применливи во дадената ситуација. Со концепциските вештини на оформување, лидерите нема да добијат сакани резултати доколку му недостигаат и интерперсонални вештини, односно вештини на работење со луѓе. Според дефиницијата, менаџментот и управувањето е процес на работење со другите со чија поддршка ова вештина се гледа како способност на менаџментот, лидерот да мотивира, да помага, да координира, да води, да комуницира и креативно да ги решава конфликтите и проблемите.

Делотворната вештина во работата со луѓето на лидерите им овозможува да ја придвижат енергијата на вработените и да учествуваат во нејзино канализирање во продуктивна насока. Начинот и стилот на лидерството, пред сè зависи од профилот на учесниците во програмите за промената, како и од самата промена. Според тоа, потребно е да се има познавање за избор на луѓе со најдобар потенцијал, како клучни критериуми, избирајќи ја способноста за проценка, создавање на доверба, политичка мудрост, склоност и способност за подучување на останатите и способност на уживање во успехите на другите²⁷. Со таквите способности на вработените и лидерите можат да ги зајакнат своите вештини со цел за да се поттикнат вработените на нивно искажување во работното окружување.

Со примена на ефективни интерперсонални вештини лидерите со управување на промените ја оформуваат концепциската рамка која може да овозможи организациско учење и учење од искуства, каде на тој начин ја зајакнуваат индивидуалната и организациската компетенција.

1.4. Организациско учење

Освен развивањето на наведените вештини, стратегиите и бизнис-плановите, лидерите во концептот на управување со промените особено внимание е потребно да посветат кон развивање на стратегијата на учење. Со други зборови, треба да се занимаваат со утврдување на подрачја каде промените и учењето се од посебна важност. Стратегијата на промени и

²⁷ Fincham, R. & Rhodes, P., Principles of organizational behavior, Oxford, Oxford University Press, 2005, p. 13

учењето се логично продолжување на бизнис-стратегијата на претпријатијата. Според тоа, лидерите можат да се послужат со алатка во форма на матрица на утврдување на посебните промени. Притоа, селективниот процес на потребните промени ја одбележува специфичноста на поединечните ситуации, (Табела 4).

Табела 4: Матрица на утврдување на потребните промени

Table 4: Matrix to establish the necessary changes

Корпоративна култура	Односи со купувачите
<ul style="list-style-type: none"> ○ Кој вид на култура се развива? ○ Како може да се опише климата и културата во организацијата? ○ Каде во организацијата ваквата култура постои денес, кој ја оформува и како? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Каков вид на однос со купувачите треба да се спроведе со зацртаната стратегија? ○ Кои се бизнис-единиците кои ги формираат ваквите односи? ○ Колку е развиен степенот на блискоста на односите со купувачите и кое е неговото влијание?
Лидерство	Учење
<ul style="list-style-type: none"> ○ Каков стил на водење треба да се развива и каков е профилот на идеалниот иден лидер? ○ Постојат ли луѓе во организацијата кои веќе сега искажуваат такво однесување? ○ Како може да се опише нивното однесување кое ги прави ефективни лидерите? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Во кое подрачје е потребно да се развие и забрза организациското учење и да се унапреди процесот на организациско учење? ○ Кои делови од организацијата веќе успешно ги извршуваат овие задачи? ○ Кои се главните иницијатори за организациското учење?
Процеси	Вработени
<ul style="list-style-type: none"> ○ Кои процеси се идентификуваат како суштински бизнис-процеси? ○ Кои се луѓето во организацијата кои управуваат со тие процеси подобро од другите? ○ Какво однесување предизвикува таква успешна форма на управување со процесите? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Кој вид на вработени се сметаат за клучни за идниот развој на претпријатијата? ○ Кој е посебно успешен денес во регрутирањето, развојот и водењето на таквите вработени? ○ Каква форма на однесување ги прави успешни и кои се факторите за нивниот успех?

Извор - Huber, G. P. (2009), *Organizational Learning: The contributing Process and the Literatures*, *Organizational Science*, 2

Предизвиците со кои во процесот на управување на промените се соочуваат сите лидери е процес на имплементација на промените. Оваа фаза не ретко претставува комплексен механизам. Овој проблем е можно да се реши или барем да се сузбие доколку сите вработени според нивните интереси и компетенција се вклучат во процесот на имплементација на

промените. Притоа, може да се користат неколку мерки и алатки. Пред сè, треба да се фокусираат на мерливи резултати кои можат да се повторат и да се одржат. Мерливоста на резултатот е важна алатка за успехот на проектот на имплементација на промените.

Успехот во привлекување на луѓето, како и изучување на нивните однесувања имаат поголема веројатност доколку се спроведе преку успешен модел. Следната важна задача е да се развиваат оние вработени кои искажуваат високи потенцијали, како и висок степен на флексибилност и адаптивност. Поголемиот дел од организациите ја занемаруваат и ја потценуваат важноста на интерните ресурси за придвижување и имплементација на големите проекти на промени.

Самиот концепт на лидерство во управување на промените преку имплементација на организациското учење, има предност на сегментација на потребните за надворешна помош на минимално ниво, како и зголемување на веројатноста на одразување на имплементираниот промени²⁸. Важно е, исто така, да се поттикне процесот на учење од искуството на спроведување на промени со цел сличните искуства да можат да се применат и во други ситуации.

Во идеален случај, секоја организација треба самата да се ангажира на процесите на управување со промените и учење од истите. Лидерите во процесот на управување на промени треба внимателно да ги анализираат и да ги користат минатите искуства за да се оформи сопствена студија на случај. Со утврдување на искуствата кои резултирале со позитивни резултати, се овозможува пренос на самото искуство на останатите членови на организацијата и потенцијалните идни агенти на промени.

1.5. Управување со промените, проблеми и нивно разрешување

Секоја важна организациска промена, која се применува во претпријатието, се соочува со три главни проблеми – проблем на спротивставување на промените, проблем на организациска контрола (надзор) во фаза на премин од сегашното во нова идна состојба и проблем

²⁸ Beer, Michael & Nohria, Nitin, Breaking the code of change, Harvard Business School Press, 2000, p.92

на губиток на моќ (власт, авторитет) на поединецот, групата.²⁹ Лидерот во управување со промените мора при тоа да најде соодветно решение за ваквите проблеми. Според тоа, со цел да се реши самата проблематика кон отпорот на луѓето, потребно е сепак, истите да се мотивираат, според погореимплементираните податоци на дадената тематика³⁰. Со цел да се реши проблемот на контрола, потребно е да се обезбеди вештина на управување со преминот од сегашна во идна состојба на организацијата. Прашањето за моќ, односно авторитет, се решава со оформување на соодветна политика на динамика на промените. Односот меѓу основните проблеми во имплементација на организациските промени и нивно управување, како и начинот на нивно решавање, како и можностите на идните чекори во овој процес се дадени на Сликата бр.2.

Како што може да се забележи од погоренаведената Слика број 2, откривањето и идентификувањето на незадоволството со тековните состојби е важен чекор во мотивирање на вработените за промените. Доколку менаџментот сака да имплементира и ефективно да управува со промените, мора меѓу вработените да се создаде првин клима на незадоволство со сегашната состојба. Тоа е првиот чекор кон успешното имплементирање и управување со промените во организацијата. Следниот чекор се состои во тоа што на луѓето во организацијата треба да им се даде доволно време за да се ослободат од денешната состојба. Секоја промена остава определено чувство на празнина, непријатност, поради кое луѓето се спротивставуваат. Менаџментот според тоа, мора со ваквото однесување на вработените да им дозволи повеќе време да го прифатат новото и да престанат да се однесуваат комфортно во старото.

Додека пак, во однос на управувањето со преминот од сегашна во идната ситуација, е развивање на јасна слика на идната организација меѓу вработените. Луѓето природно даваат отпор доколку не знаат што ги очекува во идната промена. Бидејќи организациската структура на претпријатијата се состои од определени компоненти, потребно е да се

²⁹ Richman, L. Successful project management. 3rd ed. Saranac Lake, N.Y.: American Management Association, c2011, xx, p.181-182

³⁰ Cameron, E. & Green, M., Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational Change, London, Sterling, V: Kogan Page, 2004, p.42

препознаат клучните компоненти, каде на нив треба да се влијае, со цел да се промени однесувањето на организацијата во состојба на премин³¹.



Слика 2: Проблеми, импликации и чекори во решавање на проблемите³²

Figure 2: Problems, implications and steps in solving problems

Лидерот кој управува со организациските промени, фокусиран кон проблемите кои во тој момент се јавуваат, односно кон нивно решавање, мора во секоја фаза на управување и премин да има повратни информации за тоа како се одвива процесот на имплементација на промените. Ова носи голема бенефиција затоа што менаџерот на основа на овие информации врши корекции, донесува одлуки и ја следи динамиката на имплементација и управување со промените.

³¹ Wilson, D.W., A strategy of change: concepts and controversies in the management of change, London & New York: Thomson, 1992, p 73

³² Cameron, E. & Green, M., Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational Change, London, Sterling, V: Kogan Page, 2004, p. 19

1.6. Модели на стратегиски и организациски промени

Тргувајќи од претходно прифатените ставови дека претпријатието е динамички систем, чии делови се поврзани во складна целина и кои се наоѓаат во постојан интерактивен однос со своето окружување, неопходно е постојано менување на неговите бизнис-стратегии и организациска структура. Всушност, системот на врските и односот меѓу деловите на претпријатијата, кои претставуваат негова организациска структура, мора постојано да се прилагодуваат на промените во окружувањето. Затоа организациската структура мора да се гледа како активен динамичен инструмент на управувачкиот процес на организацијата, кој треба да обезбеди решение на предизвиците во вид на можности и закани, кои делуваат од амбиентот во кој организацијата функционира.

Моделирањето на организациската структура како инструмент на менаџментот треба да ја оспособи организацијата ³³:

- *Ефикасно да реагира на можностите и закани од окружувањето.*
- *Успешно да ги координира своите активности со цел постигање на ефективност за задоволување на потребите на потрошувачите.*

Тргувајќи од поставките на научниот метод на моделирање, можно е да се изведе заклучок дека организациската структура се формира според веќе потврдени решенија и искуства на менаџментот. Во тој контекст, методот на моделирање може да се разбере како општа постапка на претставување на разновидните појави на различни начини.

Така структурата на моделирање ја сочинуваат следниве елементи ³⁴:

- *Пасивен објективен фактор, односно предмет на моделирање;*
- *Активен субјективен фактор, колектив која истражува модел на дадена промена;*

³³ Cummings, T.G. & Worley, C.G., Organization development and change, 8th edition, Ohio, Thomson South-Western, 2005, p.27

³⁴ Nadler, D.A. & Tushman, M.L., Competing by design: the power of organizational architecture, Oxford University Press, New York, 1997, p.72

- *Средства, алатки кои делуваат на истражувањето и градење на моделот;*
- *Положба во објективната реалност и услови во кои моделот се гради.*

Во овие рамки, процесот на моделирање на организациските структури на организацијата може да издвои основни модели на стратешки и организациски промени и тоа³⁵:

- ❖ *Модел на еволутивни промени;*
- ❖ *Модел на прекината рамнотежа (рамнотежа на дисконтинуитет);*
- ❖ *Модел на револутивни промени.*

Моделот на еволутивни промени на организациската структура се темели на гледиштето дека претпријатијата постепено се адаптираат на промените. Ова адаптирање на промените е постојано, парцијално, но и бавно. Според тоа, ограничувањето во примена на овој модел на стратешките организациски промени се истакнува во вид на толерантно ниво на промена во окружувањето.

Моделот на прекината рамнотежа, односно дисконтинуитет, се темели на ставот дека промените во окружувањето, по своја зачестеност, степен на новитет и интензитет ја надминуваат можноста на организацијата да ги следи со своето развојно менување. Затоа организацијата повеќепати се определува за делумни и постепени промени со кои се прилагодува со својата организациска структура на потребите на окружувањето.

Моделот на револутивни промени кој се состои во неограничена прилагодливост на претпријатијата во окружувањето, бидејќи се одликува со целосна трансформација на стратегијата и организациската структура според потребите на пазарот. Затоа промените на стратегиите и организациската структура во рамките на овој модел се квалитативни, креативни и иновативни. Ваквиот модел на промени на стратегиите и организациската структура се темели на генеративно учење кое е оспособување на дадениот економски субјект за постојано да ги

³⁵ Cummings, T.G. & Worley, C.G., Organization development and change, 8th edition, Ohio, Thomson South-Western, 2005 p.33-37

преиспитува своите активности и благовремено да се рedefинира, формулирајќи нови правила на однесување во својот перформанс.

Секој од овие модели на стратешки промени одговара на примена на некој од дадениот модел на организациска структура на претпријатијата. Во зависност од тоа дали претпријатијата ќе се определат за стратегија на раст, стратегија на стабилност или стратегија на ограничување, менаџментот ќе моделира една од варијациите на организациската структура.

2. ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

2.1. Концепт, видови и потекло на организациска култура

Организациската култура или култура на претпријатието претставува релативно траен и специфичен систем на основни вредности, уверувања, норми и обичаи кои ги определува организациското однесување, истовремено насочувајќи ги сите активности на поединците и групите кои ја сочинуваат самата организација. Организациската култура се истакнува преку определен начин на однесување и стилот на работење на една организација. Во овие рамки организациската култура им укажува на вработените на какво однесување се очекува од нив и начинот на вреднување на самата организација наспроти неприфатливото однесување и работење во истата³⁶.

Соодветната и стабилна култура се истакнува преку реализација на определени стратегии и замена за низа правила, прописи и останати организациски механизми кои ги регулираат односите и однесувањето на членовите и организациските единици во едно претпријатие. Преку ова, организациската култура обезбедува флексибилност и прилагодливост на организацијата, односно претпријатието.

³⁶ Willianson O. E., „Comparative Economic Organizatio: The analysis of Discrete Structural Alternatives,” Administrative Science Quaterly, p.30-38

Веќе во седумдесет и втората година од минатиот век, започнува продор на организациската култура во светот на науката³⁷ каде веднаш започнува рапиден раст на интересот за професијата во рамките на организациското учење и култура. Овде постојат две основни причини поради нагло зголемениот интерес за организациската култура во чии рамки спаѓаат³⁸:

- ✚ *Големата нафтена криза од почетокот на 70-тите години на минатиот век и*
- ✚ *Брзиот и рапиден продор на јапонската економија на светскиот врв и неговата голема конкуренција на повеќето подрачја во бизнис-светот.*

Најважните фактори кои влијаат на организациската култура се односите во работната група, стилот на водење имплементиран од менаџментот на организацијата, обележјата на организацијата и управните процеси во самата компанија, односно организација. Културата на секое претпријатие се истакнува преку начинот на работење и животот на компанијата, вклучувајќи го и влијанието на историјата и традицијата на претпријатието и неговиот успех на пазарот, како и однесувањето на вработените. Културата зборува за правилата и ритуалите кои се одвиваат во претпријатијата, преку кои организациската култура се истакнува како сложен поим кој не е едноставно да се имплементира во цврсти рамки. Земајќи ја предвид сложеноста на нејзиниот поим, организациската култура е исклучително важна за претпријатието, поради тоа што му го олеснува и прилагодувањето на потребите на окружувањето во кое компанијата функционира, поради што е потребно прецизно да се дефинира ваквиот феномен.

Според Артур Шарплин, организациската култура е систем на вредности, уверувања, обичаи во рамките на една организација која се наоѓа во интеракција со формалната структура, произведувајќи норми и правила на однесување.

Повеќето автори сметаат дека сфаќањата, вредностите, етиката, животните стилови, карактеристиките на раководителите, како и непосредно

³⁷ Питерс и Вотерман – Во потрага по перфекција – 1972, САД, p.83

³⁸ Janićijević N. Uticaj organizacione kulture na performanse preduzeća, Ekonomske ideje i praksa, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2011, p.8-16

подредените, создава култура на една организација. Според тоа, секоја организација има своја вообичаена култура или карактеристика. Еден од најпознатите стручни лица во консултации и учење на корпоративската култура, Шварц, истакнува дека културата им дава на луѓето смисла и рамки на однесување кои треба да ги имплементираат со цел да бидат успешни. Многумина автори кои се согласуваат со ваквите размислувања, ја дефинираат организациската култура како еден вид на основа, темел на одржување на вредностите во однос на определен продукт, бренд, којшто содржи долготрајно еднакво однесување и норми на луѓето во претпријатието за определени ситуации. Оттука, организациската култура на претпријатијата се истакнува како обележје на самите претпријатија³⁹.

Организациската култура влијае на начините на организирање, видот на моќта која се користи, степенот на формализација, степенот на децентрализација, управување со човечките потенцијали и ресурси, нормизација на постапките и начин на контролирање на функционирањето на едно претпријатие.

Според тоа, постојат два основни пристапи кои прецизно ја дефинираат организациската култура⁴⁰:

- ❖ *Се однесува на помалку видливото, кое ја дефинира културата како систем на вредности, сфаќања, уверувања, етика, животен стил, обележја и карактеристики на претпријатието и*
- ❖ *Вториот пристап се однесува на она видливото, како еднаквото однесување на вработените во претпријатието.*

Со културата на претпријатијата се поврзуваат следните поими:

- ❖ *Имиџот на компанијата и*
- ❖ *Саканата слика за компанијата.*

Организациската култура во организацијата постои на две нивоа, како што веќе се напомена, едното ниво е на видлива страна, додека пак, другото ниво се темели на невидливиот дел од компанијата. Разликата меѓу овие две нивоа на организациската култура е во тоа што видливите знаци на културата се очигледни и лесно препознатливи, не само за вработените во

³⁹ Robert M. Donnelly organizational culture and response – 2000, USA, p. 36

⁴⁰ Janićijević N. Uticaj organizacione kulture na performanse preduzeća, Ekonomske ideje i praksa, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2011, p.46

претпријатијата, туку и за луѓето надвор од организацијата. Додека пак, невидливата страна е помалку препознатлива во однос на културата во организацијата за вработените како и за јавноста.

Секое претпријатие има специфична организациска структура, како и организациска култура, каде така определена организациска култура се наоѓа во претпријатијата за кои се смета дека немаат никаква култура, бидејќи немањето култура, исто така, претставува еден вид на однесување во рамките на одредување на норми и правила, претставувајќи повторно култура на една организација. Од гледната точка за анализата на организациската култура, се наоѓаат и повеќе субкултури на самата организација. Со оглед на значењето на организациската култура за секоја организација, се разликуваат основни видови на организациска култура на претпријатијата⁴¹:

- *Доминантна култура и субкултура;*
- *Силна и слаба култура;*
- *Јасна и нејасна култура;*
- *Одлична и ужасна култура;*
- *Постјоана, прилагодлива култура;*
- *Партиципативна и непартиципативна култура.*

Во рамките на доминантната култура се истакнува култура која ги споделува погледите на поголемиот дел на членовите на организацијата, додека субкултурата ги истакнува културните карактеристики на различните поединци, групи во организацијата. Додека пак, силната култура е доминантна култура која е обемна и подржувана од целата организација, карактеризирајќи ја силната употреба на специфични симболи, овде има ограничувања кои се огледуваат во тоа што овие симболи потешко се менуваат и не се склони кон промени. Спротивно на ова е послабата култура, која не е често подржувана од членовите на организациите и тука постои помалку заедништво околу специфичните вредности.

Јасната култура пак, е препознатлива по некои свои симболи за членовите на организацијата и јавноста, додека нејасната култура го истакнува и самиот израз, спротивно истакнувајќи се од јасната култура на претпријатијата, која најчесто се среќава во организации во кои постојат и

⁴¹ Janićijević N. Uticaj organizacione kulture na performanse preduzeća, Ekonomske ideje i praksa, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2011, p.17-25

чести промени на менаџментот. Всушност, сите претпријатија кои бавно се развиваат и се менуваат со недостиг на еволутивни технолошки промени, се карактеризираат со нејасна организациска култура на дејствување.

Одличната култура претставува пак, начин на планирано ефективно дејствување на една компанија, каде планирањето на стандардните методи на работење се имплементираат успешно на сите нивоа во компанијата, големо внимание посветува на развојот на ефективно комуницирање меѓу вработените и менаџментот. Спротивно од оваа култура, ужасната организациска култура е препознатлива по кризниот менаџмент, постојаната и голема конфузија и неорганизираност во компанијата.

Додека пак, постојаната култура како еден вид на организациска култура во компаниите, претставува култура која создава стабилна средина за работење, имајќи тежиште во внатрешните фактори на организациите. Променливата култура, која се нарекува и адаптивна култура, е забележителна во претпријатијата кои функционираат во турбулентна околина која се истакнува со повеќе непредвидени промени во чии рамки компаниите се фокусираат и се ориентираат кон прилагодување на својот продукт кон променливите потреби и желби на потенцијалните купувачи.

Културата во претпријатијата каде вработените се исклучително инволвирани во процесот на одлучување во организацијата, се истакнува како партиципативна култура, карактеризирајќи се со демократски стилови на водење. Спротивно од неа, со автократски стил на лидерство е секако непартиципативната култура во организациите.

Според тоа, со сигурност може да се заклучи дека организациската култура се однесува како ситем на претпоставки, верувања и вредности кои членовите на една организација ја имаат развиено и присвоено низ заедничкото работно искуство, определувајќи го понатаму нивното размислување, однесување, исклучително влијаејќи и на нивните финални одлучувања во врска со функционалноста на претпријатието.

Од имплементирање на видовите на организациската култура, може да се забележи дека организациската култура без разлика на нејзиниот вид, претставува еден вид на лидерство, менаџирање, водење на членовите на една организација кое влијае на начинот на нивното однесување.

2.2. Класификација на организациската култура

Сознанијата за исклучителната важност на организациската култура за успехот и развојот на претпријатијата, поттикна значаен интерес за различните аспекти на сложениот концепт како и начинот на неговото дејствување во практичните ситуации. Интензитетот и силата на културата се огледува во постоењето и стабилноста на показателите на културата. Стабилноста на културата како и потребата за организациските прописи, односно стандардизацијата и формализацијата во една компанија, се наоѓаат во негативен корелативен однос⁴².

Стабилната организациска култура е претпоставка на реализација на плановите и стратегиите на претпријатијата, насочувајќи го дејствувањето кон крајните резултати и значајните организациски промени, наместо на процесите и постапките во самото дејствување. Најголемо внимание е посветено на проблематиката на доминантниот вид на култура. Според тоа се развиваат варијабилни аналитички рамки и пристапи кон проблематиката на класификација на организациската култура.

Како една од позначајните класификации се истакнува *Шолцовата типологија на организациската култура*⁴³. Појдовната точка на оваа класификација се трите димензии на чија основа се диференцира целосната низа на различните видови на организациска култура.

Првата димензија се однесува на склоноста на организацијата кон континуитет, стабилност или промени. Втората димензија се однесува на внатрешната состојба на организацијата, начинот на одлучување и решавање на проблемот. Третата димензија е поврзана со односите на организацијата со околината и последиците од определениот начин на решавање на проблемите, како и видот на луѓето кои доминираат во организацијата. На секоја димензија можат да се диференцираат различни видови на култура.

Всушност, Шолц употребува постоечки класификации на видовите на култура која веќе е позната во денешната современа литература и која како појдовна точка таа имплементира различни димензии.

⁴² Janićijević N. Uticaj organizacione kulture na performanse preduzeća, Ekonomske ideje i praksa, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2011 p. 32

⁴³ Martin, J., Organizational Culture: Mapping the Terrain. London: Sage., 2002, p.162

Врз основа на димензијата на стабилност и промени, во ориентацијата можат да се диференцираат следниве видови на култури и тоа: стабилна, реактивна, антиципирачка, истражувачка и креативна култура.

Стабилната култура е вид на култура која во основа е интровертирана, ориентирана кон внатре, а е свртена кон минатото. Основниот слоган на оваа култура е „не бранувај“. Реактивната култура е, исто така, интровертирана исклучително кон организацијата, нејзиниот слоган е „минимум ризик“.

Додека пак, антиципирачката култура е делумно ориентирана кон внатре, како и кон околотното окружување во кое функционира компанијата. Прифаќајќи го познатиот вообичаен ризик и постепените промени, главното мото е „планирај однапред“.

Истражувачката култура во организацијата е строго и доследно ориентирана кон околината, однесувајќи се според принципот на добивање и ризик во чии рамки се имплементира логиката дека без ризик нема добивка. Креативната култура пак, е исклучително екстровевертирана кон околината и преферира неизвесен и невообичаен ризик. Континуирано трагајќи за иновации и промени основното мото е „креирај ја иднината“.

Со оглед на внатрешната состојба на секоја организација, внатрешниот аспект поврзан со начинот на решавање на проблеми, одлучување, ингеренции, приватни права на вработените, постојат и можности за различни видови на класификација на културата. Една од нив е диференцирање на видот на организациската култура⁴⁴:

- ❖ *Производна – се развива таму каде производниот процес е константен, со високо стандардизирани работни постапки и ниски стручни барања.*
- ❖ *Бюрократска – се зголемува разновидноста и нерутинираноста која води кон поголема спецификација и права, обврски на членовите на организацијата.*
- ❖ *Професионална - поврзана со ситуации за кои основните задачи бараат високо стручни експерти во подрачјето на дејствување.*

Исто така, организациската култура може да се диференцира и на основа на димензијата на односите кои постојат во организацијата со

⁴⁴ Martin, J., Organizational Culture: Mapping the Terrain. London: Sage., 2002, p.173

околината, начинот на реагирање, како и видот на доминантните луѓе кои можат да се диференцираат на различни видови култура. Овде се истакнуваат четири вида на организациската култура која всушност има концепт на организациска клима, видот на луѓе и специфичен психолошки профил под дејство на екстерните влијанија.

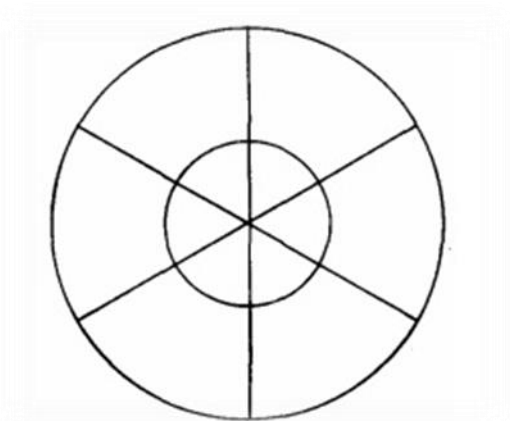
Во овие рамки се јавува култура на цврсти работници, како „мачо култура“, имплементирајќи високи ризици, како култура на „многу работа-многу забава“: карактеризирајќи низок ризик и брз одговор на дејствувањата, како и тимски дух. Културата „клади се на својата компанија“ која се јавува во околина каде вработените треба да чекаат неколку години за да ги доверат ефектите на одлуката. Исто така, процесната култура се развива во околина која скоро не наметнува никаков ризик, а има и мал или никаков feedback.

Според тоа, земајќи ги предвид разните класификации на организациската култура преку овој вид и пристап на типолошка анализа, може да се види дека едни од подоминантните култури се оние кои имаат предиспозиции кон предвидливост и континуитет, особено однесувајќи се на компаниите во Република Македонија.

За разлика од Шулцовата, *Хендиевата класификација на организациската култура*⁴⁵ идентификува четири основни вида на култура – култура на моќта, култура на улогата, култура на задачите, како и култура на поединците. Културата на моќта, претприемничката култура, со оглед на нејзините основни карактеристики има централна фигура од каде моќта се проширува низ целата компанија, создавајќи се на функционалните нишки кои ги поврзуваат централните активности и влијанија во самата организација, (Слика 3).

Културата на моќта се наоѓа во малите претприемнички организации каде денес станува сè поретка. Тоа се организациите со малку правила и процедури чие делување и насока на движење го определува центарот. Успехот на тие организации зависи од квалитетот на централните лица и раководители.

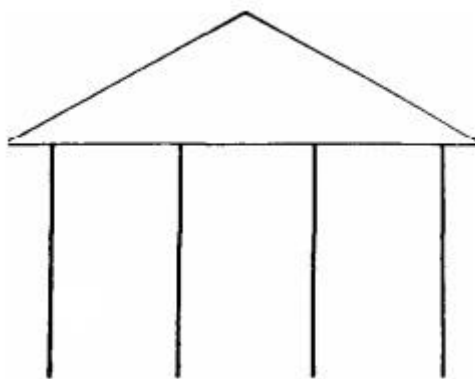
⁴⁵ Martin, J., *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage., 2002, p.182



Слика 3: Шематски приказ на културата на моќ во претпријатијата

Figure 3: Schematic of the culture of power companies

Додека пак, *културата на улогата* или *бюрократска култура*, иако Хенди го избегнува називот на бюрократската култура, па затоа овој вид на култура е специфичен за бюрократијата. Се темели на логиката и рационалноста, давајќи акцент на правилата и процедурите во компанијата. Во овој случај функционалноста и специјализацијата се силни во подрачјето на делувањето на културата на улогите, додека контролата и интерпретацијата помеѓу нив се обезбедува преку формализирани и стандардизирани процедури и правила, (Слика 4).



Слика 4: Шематски приказ на културата на улогите во организациите⁴⁶

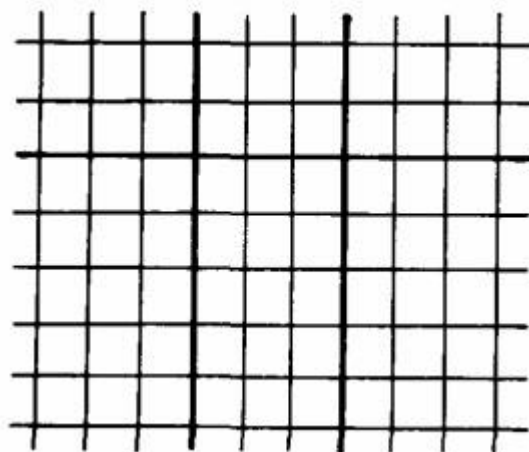
Figure 4: Schematic cultural roles in organizations

Културата на улогите се јавува во организациите кои дејствуваат во стабилно окружување и производството е ориентирано на економијата, а е фокусирано на квантитет. Нечувствителна е и нереспонзивна на промени, каде

⁴⁶ Martin, J., *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage., 2002, p.18

на вработените им нуди сигурност, предвидливост, извесност, фрустрирајќи ги амбициозните и креативните лица и сите оние кои ги интересира крајниот резултат, а не методите и процедурите.

Додека пак, *културата на задачите* (Слика 5) или тимската култура, значително ја одредува насоченоста на задачите или проектот, однесувајќи се на тимското работење кое оневозможува доминација на индивидуалните цели и интереси во компаниите. Ова е исклучително адаптивна, динамична култура во која се основаат групи, проектни тимови поради специфични, креативни цели со можност за брзо реструктуирање, престанок или продолжување на натамошно делување. Структурниот репрезент на оваа култура е мрежата во која определени линии на дејствување се поизразени од останатите.

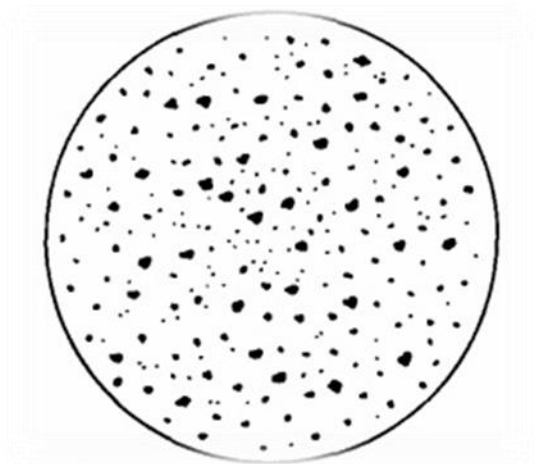


Слика 5: Шематски приказ на културата на задачите⁴⁷

Figure 5: Schematic cultural tasks

Културата на поединците (шематски прикажана на Сликата број 6) е невообичаена за разлика од погореимплементираниите видови култури во претпријатијата, како редок вид на култура која може да постои во поединечните сегменти на организацијата, исклучително ретко се јавува како доминантна карактеристика на организацијата. Во оваа култура централната точка се поединците, структурата и организацијата се само инструменти на полесно реализирање на целите на поединецот во самите компании.

⁴⁷ Martin, J., *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage., 2002, p. 19



Слика 6: Шематски приказ на култура на поединците⁴⁸

Figure 6: Schematic culture of individuals

Организациите во кои доминира овој вид на култура е резултат на поврзување на поединците кои сметаат дека преку определени форми на меѓусебно поврзување и имплементација на заеднички услуги може поефективно да се работи при реализација на целите и дејствувањето.

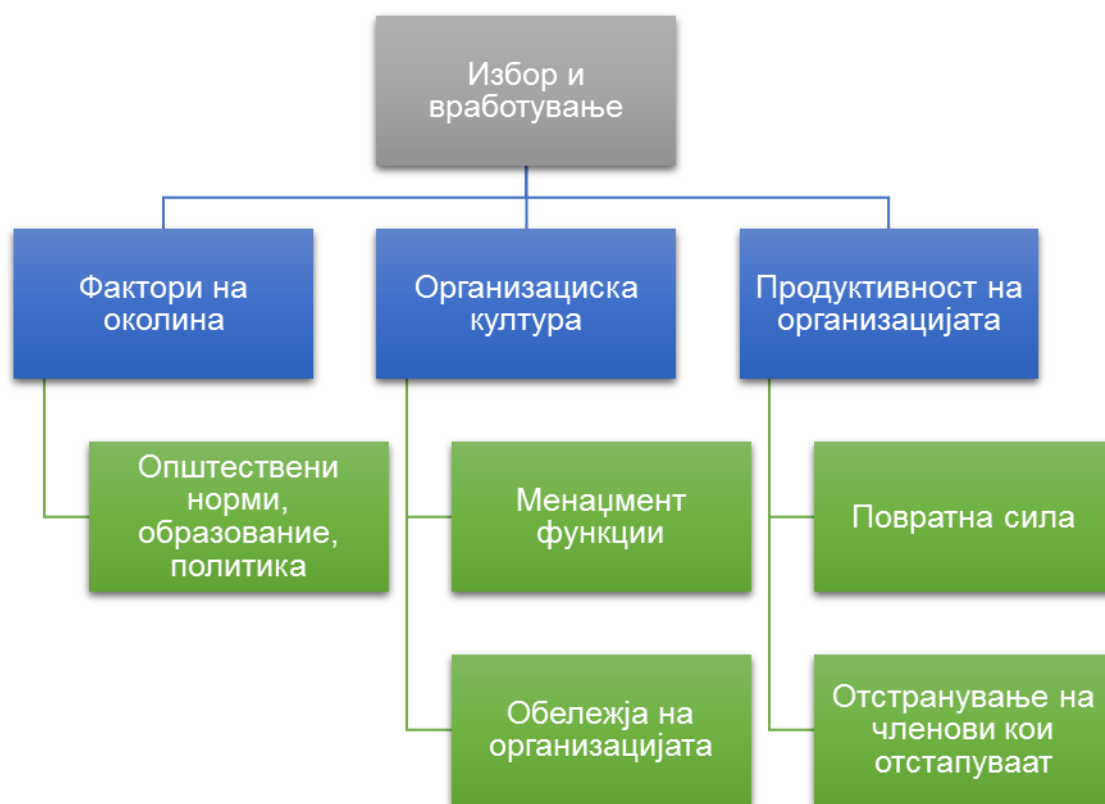
Денес во модерната теорија, како и современата практика, сè повеќе се истакнува потребата од тимската култура или како што и самиот Хенди ја одбележува „култура на задачите“. Во овие рамки се применуваат организациски структури видови на проекти со флексибилни форми кои го резимираат поимот на адхократија. Од ова се воочува фактот дека новата генерација на менаџмент преферира ваков вид на организациска култура, која ја потенцираат и општите општествени и културни трендови во рамките на развиеното современо општество.

2.3. Содржината и значењето на организациската култура

Организациската култура има сè поважна и круцијална улога во функционирањето на претпријатијата денес. Во некои компании организациската култура претставува главна компонента на делотворноста на самата организација. Продуктивноста на организациите се појавува како

⁴⁸ Martin, J., *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage., 2002, p.30

резултат на организациската култура, која се оформува преку дејствување на различните фактори на организацијата, (Слика број 7).



Слика 7: Организациската култура и продуктивноста на организацијата⁴⁹

Figure 7: Organizational culture and productivity of the organization

Под влијание на различните фактори на околината се формира соодветна организациска култура која силно влијае на продуктивноста на самата организација. Продуктивноста пак, повратно делува на организациската култура и така заемно се помагаат. Токму од тие причини повеќето успешни претпријатија систематски ја одржуваат, ја негуваат и ја развиваат организациската култура. Улогата на организациската култура е голема и поради тоа организацијата преку своите препознатливи симболи, создава позитивен имиџ за компанијата⁵⁰.

Повеќето претпријатија благодарение на ваквиот имиџ, со помош на симболите на нивната организациска култура, стануваат препознатливи

⁴⁹ Schein, E. H. Organizational culture and leadership: A dynamic view, San Francisco: Jossey-Bass, (4th ed), 2010, p. 32

⁵⁰ Martin, J., Organizational Culture: Mapping the Terrain. London: Sage., 2002, p.15-25

организации, некои одејќи и до светски размери на успешно дејствување. Оттука сè поголемо внимание се посветува на организациската култура и на нејзиното создавање и имплементација во самите претпријатија.

Организациската култура секогаш има определена и конкретна задача, односно мисија или улога. Всушност, мисијата на претпријатието се манифестира и преку културниот образец на однесување. Улогата на културата во некое друго претпријатие може да се формулира низ некои други слогани, обичаи, правила, како и норми.

Однесувајќи се на содржината на организацијата, факт е дека во секое претпријатие постојат видливи и невидливи индикатори на културата. Овде големо значење имаат видливите индикатори на културата на претпријатијата, со чија помош најлесно може да се препознаат карактеристиките на секое претпријатие и начинот на нивното функционирање. Тие видливи знаци на културата или како што веќе се нарекуваат и симболи, односно знаци, форми на манифестација на културата на претпријатијата можат да бидат различни. И покрај нивната диференцијација тие се значително важни за претпријатијата, бидејќи преку нив се препознава поединечниот вид на организациската култура.

Денес се наоѓаат различни класификации на симболите, содржината на корпорацииската култура, која се разликува по бројот на симболите кои се наведуваат. Така во определен случај симболите на корпорацииската култура вбројуваат статусни симболи, традиција, историја, ритуали, жаргон и физичката околина⁵¹.

Графички, ваквите симболи на организациската култура се прикажани на Сликата бр.8. Во моделот за интерпретација на организациската култура, кој е развиен на Харвардс, културата на претпријатијата се покажува со помош на четири компоненти кои ја разоткриваат нејзината содржина⁵²:

- *Заеднички предмети,*
- *Заеднички говор,*
- *Заедничко однесување,*
- *Заеднички чувства.*

⁵¹ Schein, E. H. Organizational culture and leadership: A dynamic view, San Francisco: Jossey-Bass, (4th ed), 2010, p.173-193

⁵² Jones, G. R. Organizational theory, design, and change (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall., 2004, p.48-59



Слика 8: Показатели на организациската култура во претпријатијата⁵³

Figure 8: Indicators of organizational culture in enterprises

Доколку се земат предвид дека симболите во корпорациската култура постојат на видливо ниво, тогаш најважните симболи на корпорациската култура треба да вбројуваат секако:

- *Вредности, норми, ставови и убедувања,*
- *Статусни симболи,*
- *Традиција, историја,*
- *Ритуали и церемонија,*
- *Жаргон и јазик,*
- *Физичка околина.*

Секој од овие симболи изразува, односно симболизира култура на свој начин. Претпријатието може својата култура да ја модификува преку поголем или помал број на симболи на корпорациската култура. Вредностите, нормите, ставовите и убедувањата припаѓаат во невидливите знаци на културата. Меѓутоа, и покрај тоа што не се видливи, имаат силно влијание на вкупната

⁵³ Janićijević, N., Uticaj organizacione kulture na performanse preduzeća, Ekonomske ideje i praksa, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2011, p. 67

култура на претпријатијата, бидејќи, всушност, носат знаци на културата кои можат да се забележат и од надвор.

Статусните симболи се силно видливи и препознатливи знаци на корпорациската култура. Зборуваат за општествената позиција на поединецот, групата и целите на организацијата во однос на останатите компании. Додека статусните симболи ги претставуваат актуелните симболи на организациската култура, традицијата и историјата, претставуваат симболи на организациската култура баш поради тоа што траат подолг временски период што ја прави компанијата препознатлива уште од првите денови на нејзиното настанување.

Додека пак, ритуалите и церемониите се еден од највпечатливите симболи на организациската култура. Иако малку потсетуваат на традиција, сепак, се разликуваат од нив. Всушност, церемониите како симболи на организациската култура можат да влезат во традицијата и историјата на претпријатијата, иако традицијата е побогата од церемониите. Ритуалите всушност се синоними во кои постои определена диференцијација. Ритуалите се правила кои го определуваат однесувањето во рамките на корпорациите.

Особено препознатлив иако не секогаш разбирлив за оние надвор од компаниите, јазикот и жаргонот претставуваат значајни симболи на организациската култура⁵⁴. Претпријатијата доволно се разликуваат по својот специфичен јазик, каде жаргонот во најголема мерка е определен од видот на дејноста со која се занимава претпријатието.

Физичката околина, исто така, е една од симболите кои ја разоткриваат содржината на организациската култура денес. Под физичката околина се подразбира микро и макро локацијата на претпријатијата, но и поединечните нивни оддели. Разместувањето, на пример, на најпознатите банки во светот, има сосема друг пондер од некои други локации кои се однесуваат на нивната култура.

Денес сè поголема важност во функционирањето на компаниите има организациската култура која дејствува во рамките на организациската структура на самите компании. Со организациската структура, организациската култура денес станува најважната компонента на продуктивноста на една организација, разоткривајќи ја и нејзината содржина.

⁵⁴ Jones, G. R. Organizational theory, design, and change (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2004, p.59

2.3.1. Карактеристики на организациската култура

Земајќи ги предвид карактеристиките и обележјата на организациската култура, од голема важност е да се истакне повторно комплексноста на дефинирањето и јасното објаснување на функционалноста на организациската култура. Во овие рамки организациската култура се објаснува како социокултурен систем, како и систем на идеи, преку чие дефинирање се истакнува карактеристиката и обележјето на организациската култура во претпријатијата. Според тоа, разликите во вредносните обрасци се типични за организациската култура каде се смета дека како последица на различниот амбиент во кој поединците социјализираат меѓусебно според вредностите, односно според погледот на практиката на дејствување на работното место, разликувајќи притоа неколку димензии на културата според организациската практика и тоа⁵⁵:

- ❖ *Ориентација на процесот – резултатите;*
- ❖ *Ориентација на вработените – работата;*
- ❖ *Ориентација на организацијата – професионалниот вид на култура;*
- ❖ *Отворен – затворен систем;*
- ❖ *Благ - цврст надзор;*
- ❖ *Прагматичен, ориентиран нормативен вид на култура.*

Водејќи сметка за вредносните ориентации, се разликуваат повторно неколку димензии кои ја истакнуваат карактеристиката на организациската култура. Станува збор за вредносните ориентации според човечката природа, добар-лош кон околината, според времето, односно според ориентацијата на минатото, сегашноста, како и на иднината, според дејноста – активноста, пасивноста, како и според односите кои можат да бидат хиерархиско или тимски поставени⁵⁶.

Според тоа, објаснувајќи ги основните карактеристики на организациската култура, во овие рамки истата може да се објасни како единствен плуралистички феномен. До внатрешното гледиште на културата,

⁵⁵ Edmonson, A., Moingeon, B., *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage, London, 1996. p.18-19

⁵⁶ Janićijević, N., *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, p.28

организациската култура може да се вреднува како придонес кон организациската продуктивност. Плуралистичкото гледиште нагласува дека не е реално да се претпостави дека организацијата има само еден вид на култура.

Практично гледајќи, иако звучи парадоксално, единствената и плуралистичка манифестација на културата коегзистира во секој организациски концепт. Ова е всушност и појдовната точка за темелно анализирање и истражување, како и објаснување на организациската култура и нејзините карактеристики. Со други зборови, колку организацијата е поголема и посложена, толку постои поголема веројатност дека во неа ќе се појават повеќе од само еден вид на култура. Притоа, карактеристиките на организациската култура можат да се диференцираат според различните оддели, работните единици, стручноста, групите на работното место и слично.

Зборот организација е сепак, исклучително сложен поим, каде може да означува институција и пределена активност. Самиот поим на организацијата зависи од гледната точка на набљудување на организациските проблематики со кои се справува секоја компанија. Според тоа, голем број на функционална и продуктивна организација имплементираат организациска култура која се карактеризира преку ефективно реализирани цели и задачи од страна на вработените, поединецот, групата, функционирајќи на основа на ефективно поделените должности и одговорности, имплементирани секако на основа на убедувања, верувања и определени правила и норми.

2.4. Креирање и усвојување на принципите на организациска култура

Постојат повеќе поделби на принципите и елементите на организациската култура, каде најчестата поделба се имплементира на основа на когнитивната и симболичката компонента на организациската култура. Когнитивните елементи се наоѓаат најчесто во свеста на поединецот и не можат директно да се откријат, за разлика од симболичките елементи кои како што веќе се напомена, се видливи во секојдневниот живот на организацијата⁵⁷.

Денес во функционирањето сè поголема важност се истакнува низ организациската структура и организациската култура. Според тоа, менаџментот

⁵⁷ Kerzner, H. Belack, C. Managing complex projects. Hoboken, N.J: Wiley, 2010.IS. p.17-19

мора да започне да развива своја специфична, уникатна култура, која купувачот ќе го асоцира на тоа определено, конкретно претпријатие и продукт. Ова не секогаш е лесен процес, особено поради конкуренцијата на пазарот, која се обидува да ги копира успешните модели како и симболи на културата на останатите претпријатија. Со цел во една компанија да се развие уникатна култура во своите рамки на дејствување, потребно е најпрвин вработените да посветат внимание на еден поедноставен модел на елементи и принципи од кои најпрвин треба да тргнат пред да започне имплементацијата на организациската култура во компанијата. Овие принципи се темелат на – историја, заедништво, членство и измена на членство. Ваквиот модел на развивање на организациската култура инаку се нарекува и HOME модел.⁵⁸

Сепак, едни од најзначајните развојни елементи и принципи на кои менаџментот е потребно да посвети поголемо внимание при имплементацијата и создавањето на организациската култура се следниве⁵⁹:

- *Претпоставки,*
- *Вредности,*
- *Верувања,*
- *Ставови и*
- *Норми на однесување.*

Основните претпоставки се темелат на карактерот на поединецот, кои тешко се да се откријат и да се менуваат, бидејќи имаат силно влијание врз перцепцијата и мислењето на луѓето во организацијата. Претпоставките претставуваат најдлабока компонента на когнитивната содржина на културата, систематизирајќи и воопштувајќи ги основните човечки знаења и искуство.

Меѓутоа, верувањето е, исто така, еден од когнитивните елементи на организациската култура кои зборуваат за тоа како функционира организацијата и кои се причинско-последичните врски во однос на планирањето и реализацијата на идеологиите во организацијата. Ова ниво пред сè опфаќа, создавање на колективни верувања и чувство во однос на тоа што е добро, нормално и рационално да се направи во самата организација. Кога определена вредност во практиката на функционирање на компанијата се

⁵⁸ Warren Gross и Shula Shichman – The principles of Organizational culture, USA, 2001, p.2-9

⁵⁹ Jones, G. R. Organizational theory, design, and change (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall., 2004, p.61

докажува како успешна, тогаш се потискува во потсвеста и се трансформира во верување меѓу вработените во организацијата. Она кое во почетокот било само ефикасно решение за еден случај, со текот на време станува веќе, принцип, правило за тоа како треба да се реагира во слични случаи.

Додека пак, вредностите се однесуваат на она кон кое треба да тежнеат самите вработени, како и начинот на кој треба да се однесуваат. Вредностите претставуваат определен вид на создадени идеали со кои организацијата треба да тежнее да ги насочува однесувањето и активностите на вработените и тимот во организацијата кон продуктивни цели. Организационската култура во компаниите се создава на основа на два вида вредности – крајна вредност и инструментална вредност. Крајната вредност се однесува на саканата цел која организацијата сака да ја реализира. Додека пак, инструменталната вредност се однесува на саканиот начин на однесување кој организацијата сака да го поттикне меѓу своите вработени, членови. Овие вредности мора да бидат во функција на крајните вредности со цел да ја мотивираат организацијата и нејзините членови да ги реализираат своите цели.

Ставовите пак, се имплементираат во организацијата како релативно стабилен систем на верување во определена ситуација на чија основа се предодредува и поттикнува поединецот да се однесува на определен начин. Меѓутоа, на постапките и одлуките на вработените влијаат и други важни фактори, така што постапките и одлуките не мора секогаш да бидат во рамките со нивните ставови.

Нормите на однесување продуцираат имплементирани обрасци или модели на однесување кои се развиваат во стандардизирани ситуации. Нормите или правилата на однесување се различни во различни ситуации и окружувања. Тоа се напишани правила на однесување, односно неформални упатства во однос со тоа како треба да се однесуваат вработените и менаџментот во една организација. Нормите упатуваат на такво однесување кое се очекува и се вреднува во организацијата, како и она однесување кое се очекува да биде казнето. Нормите се поставуваат со цел да им определат на вработените како да се однесуваат, да зборуваат, во што да веруваат, претставувајќи едни од поважните елементи круцијални за стабилно одржување на ефикасноста на организационската култура во една компанија.

2.5. Организацијата наспроти организациската култура

Модерните тенденции на менаџментот насочени кон децентрализирана и атомизирана организациска структура на претпријатијата може да резултира многу често со фузија на определени и трајни културни вредности со вредностите кои се наметнати поради постојаните промени во едно претпријатие. Токму поради тоа, организацијата игра исклучително важна улога водена од високиот менаџмент при одржување, развој и создавање на организациската култура во компанијата.

Според тоа, управувањето со организациската култура подразбира и процес на постојано усовршување како и преиспитување на веќе имплементираниот систем на вредности и доминантни правила на однесување, со цел да се проследат потребите на средината и околностите⁶⁰. Системот на вредности, не треба да се менува од страна на менаџментот сè додека обезбедува успешно функционирање и развој на организацијата.

Веднаш по имплементацијата на организациската култура, организациската практика помага при нејзиното одржување. Во текот на процесот на избор на вработените, менаџерите не ги проценуваат кандидатите само по потребите на работното место, туку и по тоа колку ќе се вклопат во веќе постоечката организациска култура. Истовремено, кандидатите добиваат и информации за организацијата и одлучуваат дали им одговара културата во организацијата и дали може да се вклопат во истата.

Сепак, постапките кои менаџментот ги презема во голема мера влијаат на културата на организацијата. Начинот на кој се однесуваат самите лидери го определува начинот на кој ги поставуваат нормите, начинот на кој ги организираат целите кои се определуваат во самата организација. Ова може да има позитивен или негативен ефект на организациската култура и нејзиното одржување. Според тоа, организацијата и организациската култура се наоѓаат во меѓусебно корелативен однос, каде менаџментот првенствено ги управува и организира едното или другото на посебен начин и со определен систематски пристап.

⁶⁰ Д-р Трајко Мицески – Улогата на менаџерот – лидер во формулирање и имплементација на организациска стратегија, МНК, Универзитет Гоце Делчев, Штип 2007, р.7-14

Менаџментот ги присвојува начелата на компаниите, нејзините вредности, вештините на односите со потрошувачите, па дури и поддршката при донесување на одлуки за функционирање на организацијата. Ефективната организација во чии рамки круцијална улога има менаџментот, зависи значително и од начинот на кој лидерот ќе ги пренесе веќе имплементираните норми и вредности на своите вработени, со цел ефективно да се реализираат однапред определените цели во самата организација.

Според тоа, со сигурност може да се заклучи фактот дека со културата може да се управува, каде се користат различни механизми на организирање кои ги претставуваат следниве поделби⁶¹:

- *Организација која се однесува на управување со човечки ресурси и*
- *Организација која се однесува на активностите и интервенцијата на менаџментот, лидерот.*

Секоја организација има своја култура, но сите култури немаат еднакво влијание на однесувањето и на постапките на своите вработени. Силната организациска култура, има поголемо влијание на вработените во однос на послабата организациска култура. Колку поефективно вработените ги прифаќаат клучните вредности и норми на организацијата, тоа повеќе се посветени кон одржување на самите вредности, правејќи ја културата подоминантна и стабилна.

Токму затоа се потврдува фактот дека ефективната организација имплементирана од страна на менаџментот значително влијае врз одржување на организациската култура во самата компанија. Секако, доколку лидерот не ги исполнува очекувањата и нема способност за ефективно управување и организација, постои дестабилизација на организациската култура која станува лабилна во однос на функционалноста на претпријатието тргнувајќи од внатрешната структура на организацијата.

2.5.1. Менаџерот наспроти организациската култура

Ефективниот менаџмент може да ја помести организацијата од постоечката кон нова состојба, да креира визија за сите потенцијални можности

⁶¹ Jones, G. R. (2004). Organizational theory, design, and change (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall., p.101

за организацијата, каде вработените ќе може да ги поттикне да се посветат на работата, имплементирајќи целосна култура и стратегија која ќе ја мобилизира и ќе ја насочува енергијата и ресурсите на организацијата кон реализација на нејзините цели⁶².

Менаџментот ја има моќта да ги избира стиловите на однесување кои придонесуваат кон создавање на соодветна клима за реализација на очекуваните резултати. Постојат неколку клучни фактори кои влијаат позитивно на средината и претпријатието кои ги имплементира менаџментот. Во рамките на овие фактори влегува флексибилноста, како слобода да се иновира, чувството на одговорност, водење на работните задачи во дефинирани стандарди, чувство на точност во однос на перформансот и соодветно наградување за реализираните задачи, запознавање на вработените со мисијата и вредностите на самото претпријатие.

Сепак, менаџерите и нивната способност за ефективно да ги организираат активностите на претпријатието, пред сè користат стратешки менаџмент како концепт кој е акциски ориентиран кон ефективни перформанси на претпријатието.

Турбулентното и комплексно окружување денес, од организациите бара проактивно дејствување со цел искористување на ресурсите како и можностите кои настануваат како резултат на промените во окружувањето и минимизирање на потенцијално негативните ефекти на случувањата, кои секојдневно се генерираат. Според тоа, едни од најважните и круцијални методи кои треба да се применат од страна на менаџментот, со цел да се поттикне и оддржи постоечката организациска култура, се следниве⁶³:

- ❖ Случувања на кои менаџментот и тимот треба да посветат внимание претставуваат едни од најсилните методи на одржување на организациската култура. Овие случувања се забележани и коментирани, испраќајќи сигнали до вработените за тоа што е важно и што од истите треба да се очекува.
- ❖ Реакција на менаџментот на инциденти и кризи – големо влијание на културата има управувањето од страна на менаџерите со кризната

⁶² Мицески, Т. Улогата на менаџерот лидер во формулирање и имплементација на организациска стратегија, МНК, Универзитет Гоце Делчев, Штип 2007, p.2-11

⁶³ Drucker, P., Managing in a Time of Great Change, Truman Talley Books/Dutton, New York, 1995, p.871-872

ситуација. Постапките на менаџерите во кризните ситуации може да ја зајакне или да ја заслаби постоечката култура и вредностите кои на определен начин ја менуваат организациската култура во компанијата.

- ❖ Моделирање на управувачките и тимските улоги – менаџерите со своето однесување создаваат свои улоги кои влијаат на организациската култура која ја пренесуваат на своите вработени. Важните елементи на културата на менаџментот можат да се имплементираат и во определени програми на обучувања и дневни едукативни програми во претпријатијата.
- ❖ Критериуми за доделување на награди – организацијата може да влијае на својата култура и низ доделување на награди, санкции и статуси. Наградите и казните доделени по определени однесувања од вработените ги пренесуваат приоритетите и вредностите на менаџерите во организацијата. Определени аспекти од културата на организацијата се одржуваат и преку истакнување на статусот на своите вработени. Неефективното користење на системот на наградување влијае врз можностите на менаџментот да делува на својата култура.
- ❖ Критериуми на регрутирање, селекција, унапредување и отпуштање од организацијата – процесот на регрутирање, а потоа и селектирање на соодветните човечки ресурси, е еден од основните начини да се одржи културата на организацијата. Доделувањето на специфичните активности, зголемувањето на плата, унапредувањето, премстувањето од организацијата и отпуштањето ја демонстрираат и многу влијаат на одржувањето и на промените на организациската култура.

Во овие рамки влегуваат обичаите и церемониите во самата организација. Определените менаџерски активности или активностите на останатите вработени, како што се обичаите, можат да станат ритуали кои се интерпретираат како дел од организациската култура. Сепак, во рамките на организациското однесување, менаџментот игра огромна улога во промена, развивање, задржување, како и дестабилизирање на организациската култура во една компанија.

2.6. Современите проблеми во врска со организациската култура

Под влијание на современите глобални промени денес, организациската култура може да има позитивни, но и негативни ефекти на однесувањето на вработените, како и функционирањето на самата организација денес. Организациската култура има важна социјална функција, бидејќи претставува пред сè, општествена врска која ја држи целата организација во целина. Од аспект на вработените, организациската култура им нуди чувство на идентитет на членовите на организацијата, кои според хиерархијата на портеба на Маслов, претставува една од темелните човекови потреби како дел од една организација и окружување⁶⁴.

Организациската култура, како вид на контролен механизам кој дава смисла, води и оформува ставови и однесување на вработените, зголемувајќи ја лојалноста, како и конзистентноста во нивното однесување, може да биде исклучително лабилна под влијание на глобалните некогаш и непредвидени промени со кои секојдневно се соочуваат претпријатијата на современиот пазар.

Според тоа, покрај нејзината интегрирачка улога, организациската култура може да претставува огромна бариера, особено во однос на промените кои во една компанија можат да настанат спонтано. Во современите услови на функционирање окружувањето по правило е динамично и бара постојани промени и прилагодувања, каде организациската култура пак, исклучително често се перцепира како стабилност која потекнува од конзистентноста во однесувањето на компанијата.

Меѓутоа, и ваквиот проблем може да се реши, и тоа преку конзистентност на динамично менување на темелните вредности, визии, цели и стратегии на однесување со кое се елиминира успешно ограничувачкиот карактер на организациската култура во една компанија. Во ситуациите на неопходна промена на организациската култура, важна улога има менаџментот и стилот на лидерство во самата компанија. Деталните студии за послабите и силни организациски култури зборуваат дека силната, динамична култура е подложна на промени, особено доколку во своите темелни вредности има

⁶⁴ Janićijević, N., Upravljanje organizacionim promenama, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, p.16-21

ограничена свест за важноста на луѓето, задоволувајќи ги интересите на стеикхолдерите преку континуиран поттик на усовршување и промени на однесувањето.

Покрај тоа, денес компаниите се соочуваат со уште еден современ проблем во однос на организациската култура, каде многу често ја доживуваат и како бариера на различност, бидејќи постои тенденција каде конзистентноста на организациската култура се обезбедува низ вработување на луѓе чии вредности се компатибилни во однос на темелните вредности, кои се имплементирани во организациската култура на компанијата. Меѓутоа, вработувањето на компатибилните луѓе, во современите претпријатија денес е спротивно на настојувањето на организацијата за низ нови вработени да се имплементираат различни погледи и размислувања кои ќе придонесат кон креативен и иновативен потенцијал на организацијата. Токму овде, организациската култура може да има важно влијание на процесот на имплементирање на иновативното и креативното размислување во претпријатијата.

Според тоа, организациската култура при проактивното делување може да биде мотивирачка или демотивирачка на вработените. Сепак, крајната одлука за тоа како ќе влијае организациската култура на перформансот на претпријатието ја имаат лидерите, како и високиот менаџмент во компанијата, преку нивната интерпретација од аспект на организациските вредности, норми, верувања и крајни цели и мисии кои треба успешно да ги пренесат на своите вработени.

2.7. Организациските промени во корпоративната структура

Управувањето со организациската култура подразбира и процес на постојано преиспитување на имплементираниот систем на вредности и доминантните правила на однесување со цел да се разгледа потребата на околината и времето во кое функционира компанијата. Системот на вредности не треба да се менува сè додека не обезбеди претходно успешно функционирање и развој на организацијата. Меѓутоа, доколку настанат сериозни проблеми во организацијата, се преиспитува и оправданоста,

односно рационалноста и одржливоста на владеечкиот систем на вредности. Доколку се утврди дека доминантната форма на организациската култура се наоѓа во расчекор со потребите на интерната и екстерната средина и е во спротивност со потребите на времето, менаџментот мора да смисли процес на нејзино постепено менување и прилагодување на новонастанатата ситуација⁶⁵.

Со самиот процес на менување на културата не ретко се менува и раководниот тим на организацијата. Процесот на промена на организациската култура е исклучително комплексен, сложен, долготраен и неизвесен процес кој се состои од четири фази⁶⁶:

- *Дијагноза,*
- *Планирање,*
- *Анализа и*
- *Имплементација.*

Дијагнозата претставува прва фаза во процесот на промени на организациската култура во која е потребно да се откријат постоечките културни вредности и ставови на вработените. Најчесто се реализира преку имплементирање на аналитички истражувања и анкетирање. Додека пак, планирањето имплементира цели на културните вредности и ставови од визијата и стратегијата на компанијата. Вредностите и ставовите кои ќе бидат вградени во новата култура се дефинирани од страна на топ-менаџментот во компанијата. Анализата пак, претставува трет чекор во процесот на промена на организациската култура со која се утврдува јазот меѓу целните и постоечките културни вредности, избирајќи ја стратегијата која ќе го затвори ваквиот јаз. Со анализа се доаѓа до заклучок за тоа кои од веќе постоечките вредности треба да се задржат во организациската култура, а кои да се отстранат. Имплементацијата претставува промена на културните вредности и ставови со примена на стратегии и определени средства на дејствување.

Несоодветната култура, која не се наоѓа во рамките со однапред планираното и очекуваното, е една од најчестите причини за неуспехот на стратешките иницијативи на претпријатијата. Според тоа, стратегиите за

⁶⁵ Edmonson, A., Moingeon, B., *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage, London, 1996, p.19-23

⁶⁶ Drucker, P., *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books/Dutton, New York, 1995. p.8-13

промена на организациската култура се начините на кои можат да се менуваат ставовите и вредностите во свеста на вработените, влијаејќи и на нивното однесување. Истите можат да бидат директни и индиректни стратегии.

Директните стратегии, односно стратегии на индоктринација како директно влијание на ставовите и на вредностите на вработените, се имплементира со цел промена на ставовите. Со промена на ставовите на вработените самите ќе го променат своето однесување, така што ќе се обидат да го синхронизираат со новите ставови и вредности.

Индиректната стратегија, односно стратегија на когнитивна дисонанца, исто така, се имплементира преку различни методи на организација и управување каде вработените се наведуваат да ги присвојат новите однесувања кои отстапуваат од нивните вредности и ставови. Поради неможноста да се вратат на претходните форми на однесување, со цел да избегнат состојба на когнитивна дисонанца, вработените ќе се прилагодат на новата форма на однесување. Веднаш откако ќе се промени однесувањето, остануваат само ставовите и вредностите во организацијата.

Со цел компанијата да премине од стариот начин на функционирање на нов, потребно е да креира нови обрасци на однесување, односно да определи она кое е важно во новата култура, да промени повеќе видливи симболи во организацијата, да го промени јазикот, односно терминологијата која се користи, како и да креираат и нови ритуали. Во овие рамки менаџментот е потребно да креира и нови навики, односно да пронајде начин каде ќе се повторуваат новите сакани однесувања, со цел постепено да бидат присвоени од страна на вработените во компанијата.

Ваквите промени во организациската култура можат да се реализираат ефективно со комуницирање на саканите промени во ставовите и вредностите на вработените. За промена на организациската култура, менаџментот треба да има способност да примени ефективна комуникација со своите вработени со цел успешно да ги пренесе новите идеи, верувања, однесувања и ставови.

3. ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА

3.1. Дефинирање и значење на организациската структура

Структурата претставува составен дел од секој организам, секоја организација, како и најважен дел од секоја компанија. Секоја организација има определена структура, односно некој свој систем на внатрешни врски и односи. Важноста на структурата за претпријатието е еднаква на можноста за автономија за функционалноста на организацијата, од каде се нарекува и анатомија на претпријатијата⁶⁷. Без вистинска, ефективна организациска структура и најдобриот менаџмент и раководење на организациите ќе се покаже како безуспешен.

Организациската структура го дефинира начинот на кој работните задачи во самото претпријатие се формално поделени, групирани, организирани и координирани⁶⁸. Целта на креирање на организациската структура е имплементација на ред и логика во оперативните активности на претпријатијата. Помалите претпријатија не ретко имаат неформална организациска структура која потенцијално им овозможува голема брзина во реагирањето и флексибилноста. Со растот на бројот на вработените структурата постепено се формализира, често прераснувајќи во бирократија која оневозможува претприемничко дејствување на вработените.

При дизајнирањето на организациската структура во претпријатијата затоа е потребно да се води сметка за неколку основни елементи и тоа⁶⁹:

- *Ниво на специјализација на работата* – процес на кој работните задачи се делат на помали сегменти.
- *Критериуми на дефинирање на одделот* – определување на критериуми на чија основа се групираат активности во одделите со цел нивна заедничка ефективна координација.
- *Синџир на одговорноста* – континуирана линија на одговорност која го определува каналот на одговори, од најниското до највисоко ниво на

⁶⁷ Willianson O. E., „Comparative Economic Organizatio: The analysis of Discrete Structural Alternatives,” Administrative Science Quaterly, p.91-99

⁶⁸ Gouillart, F.J., Kelly, J.N., Transforming the Organization. McGraw-Hill, Inc, New York, 2001, p.66-68

⁶⁹ Edmonson, A., Moingeon, B., Organizational Learning and Competitive Advantage. Sage, London, 1996, p.72-79

организацијата. Синцирот на одговорност ја губи важноста преку развојот на информатичката технологија која овозможува надминување на бариерите во комуникацијата меѓу вработените на различни организациски нивоа.

- *Обемот на контрола* – бројот на вработени со кој ќе управува менаџментот кој директно влијае на бројот на организациските нивоа во компанијата.

- *Степенот на централизација* – се однесува на централизација на процесот на донесување на одлуки во компанијата, како и мерката во чии рамки се користат информации со цел донесување на одлуки. Процесот на децентрализација на одлучување денес повеќе се користи во современите организации со цел побрзо ефективно решавање на проблемите и поголема флексибилност на организацијата.

- *Степенот на формализација* – се однесува на интензитетот на стандардизација на бизнис-процесите во компанијата.

Според тоа, организациската структура на претпријатијата е систем на долготрајно проектирани активности, врски и односи меѓу елементите во организацијата на претпријатијата⁷⁰. Ова не значи дека еднаш поставениот модел на организациска структура во претпријатијата е траен. Тој се менува според промените во самото претпријатие и опкружување. Секое претпријатие организациски се структурира во зависност од факторите кои ги детерминираат параметрите на структурата, во чии рамки влегува староста, големината на претпријатијата, техничкиот систем, средина, сопствеништво, култура, традиција и социјалниот амбиент.

Организациската структура е резултат на процесот на структурирање, организирање, како процес кој е континуиран во своето траење. Со организациската структура се уредуваат односите меѓу деловите на организацијата и соодветните надлежности. Менаџерите при донесување на вистинските одлуки за организацијата користат често основни мерки кои спаѓаат во следниве точки⁷¹:

⁷⁰ Мицески, Т. Имплементација на организациската стратегија со фокус на адаптирање на организациската структура, МНК, Универзитет Гоце Д. Штип, 2007, p.31-36

⁷¹ Schlesinger P., Kotter P., Organization: text, cases, and readings on the management of organizational design and change. Irwin, Scarborough, 1992, p.160-166

- Поделба на работата – делба на севкупниот процес на работа, задачи кои реално и без преголем напор можат да се извршат од страна на поединците и тимот во организацијата.

- Поделба на сектори – на логичен и ефикасен начин ги комбинираат задачите, формирајќи групи на работници и задачи.

- Хиерархија – прецизираат кој ќе ги поднесува извештаите во организацијата.

- Координација – се поставуваат механизми кои ќе ги интегрираат активностите на поединечните сектори во кохерентна целина надгледувајќи ја ефикасноста на самата интеграција.

Организациската структура на претпријатијата зависи од видот и обемот на дејствување на компанијата. Всушност, организациската структура е најважниот елемент во организацијата, која се јавува како резултат на процесот на организирање, каде самата организација претставува структурирана институција. Дизајнирањето на организациските шеми овозможува јасен увид во задачите и одговорноста на поединецот.

Доколку постоечките претпријатија во Македонија имаат тенденција активно да се приклучат кон пазарната конкуренција и со тоа да го зголемат и квалитетот на економијата во земјата, неопходно е покрај нивната промена во средствата за менаџмент и производство, да се изврши и организациска промена, односно реструктуирање. Ова особено се истакнува во рамките на реструктуирање на економијата, однесувајќи се на сопственичкото реструктуирање на македонските претпријатија, како и неопходноста на нивно организациско и управувачко трансформирање во бизнис-системите кои веќе долго егзистираат во развиените земји во Европа и светот.

Оттука, транзицијата на македонските компании не е доволна само во дофатот на промена на сопственичката структура на капиталот, туку треба да се прифатат и други транзициски потфати, пред сè во дофатот на организацијата и управувањето. Ова претставува извршување на бројни и значајни промени и иновациски решенија во системот на организација на работата во организациите.

Една од најнеопходните активности во дофатот на имплементацијата на промени во македонските претпријатија се однесува на декомпонирање или

профитно децентрализирање на организацијата, опфаќајќи ги стратешките бизнис-единици, профитни центри, инвестициски центри и сл.. Всушност, македонските претпријатија најчесто се структурирани спротивно од концептот на децентрализација во чии рамки ефективност на управување и дизајнирање на организациската структура се темели само на управувачкиот врв и неговите одлуки, каде се намалува и мотивацијата на вработените поради ниското ниво на инволвираност во функционирањето на претпријатијата.

Според тоа, на македонските претпријатија им е потребно ефективно реализирање на еден целосен процес на примена на квалитетна организациска структура со која ќе се овозможи ефективно користење на ресурсите и реализација на мисијата и целите на организациите.

3.2. Утврдување и поделба на работата

Секоја организација денес имплементира поголем број на активности кои содржат поединечни работни задачи. Кога менаџментот започнува да идентификува определени работни задачи, неопходно е истовремено да овозможи и ефикасно работење и функционирање на претпријатието. Оваа активност се имплементира со ефективната поделба на работата, овозможувајќи рационално работење на организацијата.

Суштината во поделбата на работата се состои, всушност, во ефективна организација и сегментација на поединечните задачи и оспособување на вработените за успешното дејствување и извршување на задачите⁷².

Со цел да има ефективно структурирање на претпријатието, неопходно е да се знаат точно активностите кои се вршат во рамките на организацијата. Задачата на организацијата претставува појдовна основа за анализа, која завршува со негово сегментирање. Задачата се одвива постепено, од поединечните компоненти преку нивно ефективно расчленување до утврдување на сè пониски и сè помногубројни поединечни елементи. Според тоа, процесот на поставување на работните задачи значи да се постави цел која треба да се заврши.

⁷² Gouillart, F.J., Kelly, J.N., Transforming the Organization. McGraw-Hill, Inc, New York, 2001, p.57 - 58

Според тоа, менаџментот мора да ги утврди активностите кои треба да се извршат со цел за да се реализираат целите на организацијата. Затоа утврдувањето на работните активности е меѓу првите во низата активности кои го сочинуваат процесот на организирање во компанијата.

Утврдувањето на работните активности претставува процес кој опфаќа⁷³:

- ❖ Распределба на вкупните работни задачи во организациите на повеќе нивоа на сложеност – почнувајќи од бизнис-функциите, па сè до работните постапки, како наједноставни делови од вкупната задача.

- ❖ Формирање на поединечни работни задачи – опфаќајќи меѓусебно поврзување на работните постапки во поединечните задачи.

Суштината на поделба на работните задачи се сведува на нивната анализа и нивната поделба на сложените и на поедноставни задачи сè додека не дојде до елементарни задачи и активности на организацијата кои можат да се доделат на поединците на извршување. Поделбата на работните задачи најпрвин се утврдува од примарната група на меѓусебно зависните и условени активности, кои се нарекуваат функции, како и поделба на секундарните условени активности, кои се нарекуваат потфункции.

Според тоа, поделбата на работните задачи претставува активност преку која деловите од вкупните задачи се расчленуваат на поединечни задачи, алоцирајќи ги на поединци, извршителите на работните задачи.

Ваквата детална поделба се врши најмногу во организациите кои допрва се основаат, како и во организациите во кои доаѓа до определени промени. Првиот резултат од ефективна анализа на задачите е бизнис-функцијата кои претставуваат сложени делови на вкупните задачи, опфаќајќи слични и различни, како и меѓусебно условени активности во претпријатијата. Во понатамошната постапка на утврдување на распределбата на задачите, доаѓа и до подрачјето на работата. Подрачјето на работата е збир на истоветни и истородни работни операции во рамките на една бизнис-функција. Подрачјето на работата ја дефинира содржината на работата на поединечни бизнис-функции во претпријатијата.

Границата на распределување на работните задачи претежно зависи од подрачјата или организациското ниво кое се анализира и истовремено се

⁷³ Schlesinger P., Kotter P., Organization: text, cases, and readings on the management of organizational design and change. Irwin, Scarborough, 1992, p.82

утврдува во функционалноста на организацијата. Границата најчесто зависи од целите за кои се врши утврдувањето на распределбата на работните задачи.

Преку ефективното расчленување на работните задачи на поедноставни задачи, преку кое може и полесно да се научат вработените како полесно да ги завршуваат, се создава соодветна организациска структура и основа за ефективно извршување на секоја поединечна работна задача преку кое се реализираат и однапред определените цели на организацијата.

3.3. Департементација

Менаџерите мора да преземаат активности, со цел да има креирање на организациските единици кои ќе бидат носители на извршување на групните задачи како делови на сеопфатните задачи на самите организации. Оваа активност, секако, се нарекува групирање на активностите и задачите, односно департементација.

Формирањето и меѓусебното поврзување на организациските единици претставува неопходна активност во сите организации денес, со исклучок на оние кои имаат помал обем на работна активност. Меѓутоа, моментот кога работните активности во организацијата се зголемуваат, се јавува потреба за натамошно сегментирање. Ваквото сегментирање ја истакнува важноста на департементацијата.

Ефективноста на менаџментот има голема улога во дизајнирањето на организациската структура, односно во сегментирањето на организацијата на претпријатијата. Со тоа се условува и формирањето на различните департмани, односно организациски единици како и нивоа на организирање. Тоа се наметнува со самото тоа што еден менаџер, сепак, не е секогаш во состојба да раководи со неограничен број на подредени. Токму овде се појавува потребата за департементација, кое значи дека организацијата треба да има еден менаџер и соодветен број на подредени со кои истиот ќе управува.

Оттука, департементацијата претставува процес на групирање на активностите и задачите, чија крајна цел е имплементација на организациските

претпоставки на ефикасното функционирање, односно работење на организациските единици како и на самата организација во целина⁷⁴.

Ваквиот процес менаџментот е неопходно да го имплементира и да го реализира експертно и одговорно. Департементазијата се истакнува како исклучително сложен процес. Во практиката департементазијата може успешно да се реализира преку примена на различни пристапи и методи од кои најпознати и најмногу користени се следниве⁷⁵:

- *Вертикално функционален пристап;*
- *Дивизионален пристап;*
- *Хоризонтално матричен пристап;*
- *Тимски пристап;*
- *Мрежен пристап.*

Со примената на различните методи на департементазијата се добиваат и различни форми, односно модели на организациската структура во чии рамки се истакнува, секако, функционаната, производната, територијалната, пазарната, проектната, матричната, тимската и, секако, мрежната организациска структура⁷⁶. Главната цел е ефективното функционирање на организациската структура во самото претпријатие, поради тоа, начинот на имплементирање на ефективните методи и пристапи кон реализација на департементазијата е пресуден за ефективниот перформанс на претпријатието.

3.3.1. Модели на организациска структура

Како што е напоменато во претходно имплементираното истражување, примената на различните методи на департементазија ги истакнува различните модели на организациската структура. Во овие рамки ќе бидат опфатени едноставната организациска структура, функционалната, дивизионата, проектната, како и матричната организациска структура и нивните карактеристики⁷⁷.

⁷⁴ Wright, P.M., Noe, R.A. Management of Organizations, Irwin-McGraw-Hill, Boston, MA, 1996, p.32

⁷⁵ Baligh H., Organizational structure, Springer, 2006, p.5-9

⁷⁶ Baligh H., Organizational structure, Springer, 2006, p.6

⁷⁷ Chinowsky, P. et al, Learning Organizations in Construction. Journal of Management in Engineering, 2007, p.182-191

Организациската структура на претпријатијата е всушност, систем, на долготрајно проектирани и формално санкционирани, врски и односи меѓу елементите во организацијата на претпријатијата. Тоа не значи дека еднаш поставениот модел на организациската структура на претпријатијата е траен. Туку истиот се менува во зависност од факторите кои ги детерминираат параметрите на структурата, а тоа се претежно големината, како и староста на претпријатијата, техничкиот систем, средината, сопствеништвото, културата, традицијата и социјалниот амбиент.

3.3.1.1. Едноставна структура

Организациската структура на претпријатијата зависи од видот и обемот на дејноста на организацијата. Наједноставната организациска структура ја имаат претпријатијата кои произведуваат еден или повеќе продукти, по иста технологија, наменети за еден пазар, кои се пласираат преку истиот канал на продажба и кои бараат идентична поддршка во продажба преку промотивниот микс. Доколку претпријатието почнува да се развива по било која основа, дали по величината, имплементацијата на повеќе различни производи во програмата, излез на повеќе пазари, вклучување во поголем број на канали на продажба за различни купувачи, организациската структура се усложнува.

На пример, доколку фармацевтска компанија започнува со продажба на својот продукт на нови далечни пазари, неопходно е да се формира продажната организациска единица, а некогаш и производната единица, просторно оддалечена од седиштето на претпријатието. Доколку фармацевтското претпријатие воведува во производниот програм производи кои се произведуваат по различните технологии, наменети за различните пазари, продавани низ различни канали на дистрибуција, неопходно е да ја промени и организациската структура во смисла на додавање на одделенијата за новиот дел на бизнис-активностите.

3.3.1.2. Функционална структура

Функционалниот модел на организациската структура на претпријатието одговара на помалите претпријатија. Бизнис-подрачјето е групирano по

функционалниот принцип, кое истакнува дека бизнис-функциите на организациско структурираните организации ги сегментира на одделни одделенија. Во функционално структурираната организација на претпријатијата преовладува линискиот систем на раководење.

На раководителите на претпријатијата, се дава одговорност на врвот од хиерархиската линија и на класичниот линиски систем на раководење. Пониско поставениот менаџмент во истата хиерархиска линија го сочинуваат директорите на набавка, производството, финансиите и сметководството, продажба и маркетингот. Меѓутоа, било какво усовршување на ваквиот систем не може да има надреденост кон останатите органи, ниту кон линиските високо поставени раководители.

3.3.1.3. Дивизиона структура

Дивизиониот модел на организациската структура на претпријатијата одговара на оние компании кои се пазарно веќе созреани, во смисла на растот на бројот на својот продукт, бројот на пазар или бројот на географската територија која ја покриваат. Резултат на овој модел на организацијата е настанување на дивизија која може да биде организирана по производи и група на продукти, пазарни или географски територии.

Дивизиите се прилично самостојни и ги објавуваат своите бизнис-активности, но и се поврзани со управата на претпријатијата по определени заеднички бизнис-функции. Дивизиите се директно одговорни за успехот на своето работење, каде управувањето со своите бизнис-активности се вршат во рамките на утврдената стратегија и тоа на ниво на функционирањето на претпријатијата. Раководителите на ваквите дивизии се одговорни по прашањето на извршување на бизнис-функциите, како и автономни во рамките на управувањето со бизнис-активностите кои се прераспделуваат.

Дивизиите инаку можат да бидат организирани по продуктите, пазарот, територијата, можат да имаат дивизија за асортиман, дивизија за домашен пазар, за континентална Европа, за САД, за Пацификот и слично. Во рамките на секоја дивизија самостојно се вршат бизнис-активности во однос на бизнис-функциите на маркетингот, производството и инженерингот.

3.3.1.4. Проектна организациска структура

Проектната или денес позната и како иновативна организациска структура организациски ги имплементира иновативниот и оперативниот, проектен дел од претпријатието. Организациската структура на иновативниот дел почива на матричната организација, додека пак, оперативниот дел почива на дивизионалната организација. Иновативниот дел го сочинуваат стручни лица со различни профили, кои создаваат и иновираат, додека проектниот дел се извршители кои ги применуваат резултатите од иновативниот дел на продуктивен начин.

Сепак, организациската структура на претпријатијата не се имплементира еднаш и засекогаш. Организациската структура на истите е во меѓузависен однос со работењето на претпријатијата, односно потребите и барањата на потрошувачите. Според тоа, ризичната и непредвидлива околина со која се соочуваат претпријатијата, од кои и фармацевтските компании наидуваат на чести промени во работењето, со цел што подобро задоволување на променливите потреби на своите потенцијални потрошувачи. Ова значи и честа промена во организациската структура, која мора да се прилагодува на стратегијата на работење на претпријатието во даденото окружување.

Во таквата ситуација фармацевтската компанија мора да изврши реорганизација на постоечките организациски структури. Меѓутоа, при реорганизацијата не може да се решаваат сите проблеми во работењето, туку само оние кои наложуваат промени на организацијата на подобро. Исто така, одлуките за реорганизацијата треба да бидат проследени и со други одлуки, со цел за ефикасно да се најде решение за идното делување, каде најчесто се случува да настанат проблеми поради неможноста за да се најде решение само преку промена на организацијата.

3.3.1.5. Матрична структура

Матричниот модел на организациската структура се темели на комбинацијата на функционалниот и современ дивизионален модел на организациското структурирање на претпријатијата. Ваквиот модел ја

истакнува исклучително флексибилната форма на организацијата, која се применува по потреба во работењето на претпријатието. Во матричната организациска структура се имплементираат и производниот и функционалниот вид на раководители. Вертикалната линија на раководење по функции се дополнува со хоризонталната линија на раководење по производите. Во организациската структура на претпријатијата, водена по матричниот модел на структурирање, се поставува раководството на чело на претпријатијата, со тоа што се одговорни за производниот и за функционалниот дел како и за истражувањето, развојот, маркетингот, производството и нивната функционална организација во самите одделенија.

3.4. Воспоставување на команден синџир и опсег на контрола

Како што веќе се потврди, секоја организација во сите дејности на индустриското производство и бизнис-окружувањето, мора да има своја дефинирана структура. Својот систем организациите го изедначуваат со организацијата, кое не секогаш е ефективно, бидејќи организациската структура е поим од самата организација, нејзина потфункција, со организациските средства и организациски постапки, сочинувајќи ги составните елементи на организацијата.

Според тоа, интеграцијата на системските структури на организациската дејност во внатрешната структура на претпријатијата, се изведува преку следниве критериуми:

- *Односи со овластувањата и одговорностите;*
- *Формалните канали на комуницирање;*
- *Формалните работни групи;*
- *Линија на одговорноста.*

Синџирот на командите, заповедувањата се имплементираат паралелно со интеграцијата на организациската структура во самите претпријатија. Во овој случај станува збор за фармацевтски претпријатија кои ги имплементираат своите услужни дејности и продукти на сегментираниот пазар, земајќи ја предвид ефективноста на организацијата и командните синџири во

организациската структура. Синџирот на команди и заповедувања е зависен од:

- *Како задачите и подзадачите се групираат во организациските единици.*
- *Колку секоја организација и организациска единица треба да биде голема и обемна.*

Всушност, командниот синџир се претставува како скаларен принцип односно scalar principle –синџир на команди, кој ја истакнува јасната дефиниција на авторитет во самата организација. Овој авторитет оди надолу низ синџирот на командите, заповедувањата од врвот, па сè до најниското ниво во организацијата.

Инаку скаларниот принцип на командни вредности е позајмен од Фајоловата студија каде овој принцип го користи како средство за оценување на должностите според обемот и имплементацијата на авторитет на различните организациски нивоа во компаниите.

Командниот синџир според тоа, е скаларен синџир на супериорни авторитети кои се рангираат од ултимативниот авторитет, па сè до најниските рангови во организацијата. Ефективната комуникација е потребно да го следи самиот тој синџир. Сепак, доколку определената ефективна имплементација на синџирот на команди создава бариери, меѓу комуникативни недоразбирања и конфузии, може да настане значително нефункционално дејствување во внатрешната структура на организацијата кое може да има катастрофални последици по перформансот на компанијата.

Инаку, командниот синџир имплементиран во организацијата се однесува на вертикалното имплементирање на авторитетот, започнувајќи од врвот, раководителите, директорите, низ средниот менаџмент, па сè до супервизијата на најниското ниво во организацијата. Соодветниот команден синџир кој е адекватно имплементиран во организацијата е круцијален фактор за успешно функционирање на компаниите.

Овој концепт е генерално истакнат како основен синџир на заповеди. Ова значи дека треба да се истакне јасна дефинираност на авторитетот и одговорноста на истиот во самата организација, каде авторитетот треба

ефективно да се имплементира, низ командниот синџир од врвот, па сè до најниското ниво на хиерархиската скала на организацијата.

Комуникацијата во организацијата се имплементира низ дадените канали. Земајќи го предвид овој принцип на однесување, истиот воглавно во фармацевтската индустрија се темели на разјаснување на врските, односите меѓу вработените, избегнување на недоразбирања и конфузии, подобрувајќи го и процесот на донесување на квалитетни одлуки. Делегирањето е процес кој прави менаџментот во фармацевтските компании и организации да бидевозможен, бидејќи овој менаџмент е процес на добивање на ефективни резултати овозможени низ работењето на сите вработени во организацијата. Разбирајќи го процесот на командување и делегирање вклучува инволвирање на принципите на одговорноста, авторитетот, рационалноста, како и добро разбирање и имплементирање на концептот на синџирот на команда, односно скаларниот принцип во функционалноста на организациите.

Меѓутоа, во рамките на имплементацијата на ефективноста на функционирањето на организациската структура, потребно е да се воспостави транспарентност меѓу надредените и високиот менаџмент. Ова е есенцијално за нивната посветеност и лојалност во претприемничкото дејствување. Според тоа, одговорноста и должноста на менаџментот во фармацевтските компании е нивната можност да имплементираат и да поттикнат еднаквост и транспарентност на сите нивоа на командниот синџир.

3.5. Делегирање на авторитетот

Процесот на менаџирање започнува со имплементација на однапред осмислените цели и стратешки планови. Еднаш кога ваквите цели ќе бидат поставени, функцијата мора да се насочи кон реализација на истите. Во тој момент, работата е изведена на основа на одговорностите кои им се назначени и предодредени на самите вработени во компанијата. Ова значи дека е неопходно да се знаат задачите на секој вработен, ефективно располагајќи со физичките ресурси потребни да се реализираат однапред определените цели на компанијата. Според тоа, функциите, кадрите, како и останатите ресурси се имплементирани заедно во рамките на департементација во логичка рамка на

организациска структура, притоа истакнувајќи ја важноста на процесот на делегирање кој токму овде започнува.

Делегирањето е процес кој го овозможува менаџментот. Поради тоа што менаџментот е процес на добивање на резултати кои се реализирани од останатиот тим и вработени во компанијата. Во моментот кога една работна задача станува комплексна и сложена да се изврши, како и премногу обемна за едно лице да ја заврши навремено, потребата за делегирање станува уште поголема во организациското функционирање.

Ова значи да му се овозможи на менаџментот да креира работни задачи, кои ќе се распределат ефективно и ќе се подредат во рамките на реализација на целите, според тоа, вработените мора, исто така, да го имаат авторитетот и одговорноста да се фокусираат и истите да ги реализираат во значително определено време.

Со цел да им дојдат во пресрет на ваквите одговорности, менаџментот мора ефективно да делегира со авторитетот исто како и со одговорноста за извршување на работните задачи. Истиот, е ултимативно одговорен за начинот на делегирање. Со имплементација на нечии одговорности при извршување на определена задача, менаџерот креира предодреденост. Оттука, доколку вработениот не ја изврши одговорноста и задачата според очекуваното, менаџерот секогаш може да ја повлече неговата одговорност и авторитет од задачата.

Делегирањето без ефективен мониторинг, надгледување и контрола е неуспешен. Во практиката, процесот на менаџмент функционира во конјункција со делегирањето како процес на предодреденост на одговорностите, делегирање на авторитетот, како и постоечката предодреденост и одговорност на вработените. Делегирањето функционира на следниов начин:

Менаџерот има определено однапред дефинирани цели – резултати, кои е потребно да се реализираат на крајот од определен период. Притоа, менаџерот предоредува определен вработен со одговорноста, според неговиот перформанс, одредувајќи му авторитет да ги исполни ваквите очекувања во однос на извршување на дадената работна задача, (Слика 9).

Според тоа, реализацијата на надредените одговорности, е потребно да се изедначат со дефинираните цели. Менаџерот тогаш во овие рамки развива стандарди на перформанс кој е клучот за секој вработен да овозможи

кондиција и услови за ефективно работење каде ќе се надгледува токму неговата изведба во рамките на извршување на задачата. Ваквите стандарди и регулативи е потребно заеднички да се развијат во една основна цел за да можат да бидат ефективни.



Слика 9: Имплементација на процесот на делегирање

Figure 9: Implementation of the process of delegating

Всушност, овие стандарди на перформанс се одговорни за секој вработен за определен буџетен период. Успешното исполнување на стандардите на перформансот, би требало да се еднакви и со определените одговорности кои се делегирани од менаџментот. Притоа, процесот продолжува со реализација на клучните субординати кои се однесуваат наспроти однапред имплементирани стандарди на перформанс, затворајќи го процесот со евалуација и одговор на почетокот од следниот буџет циклус, кога процесот ќе започне повторно од почеток.

Инаку во процесот на делегирање од страна на менаџментот во организацијата, постои и ризик особено во одговорностите на менаџментот. Овде постои инаку определен парадокс во оваа ситуација, поради тоа што

делегирањето, всушност, опфаќа преземање на ризик. Помеѓу ризиците на делегирање се истакнува и губиток на контрола, реверзибилна делегација, дури и губиток на работата.

4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

Овој емпириски дел од магистерскиов труд имаше за цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето и да даде одговори на повеќе прашања кои се предмет на истражување. Всушност тоа и го постигна. Со истражувањето се опфатени менаџери и вработени во фармацевтски организации во Република Македонија, искусни и вешти луѓе што беше основен критериум при создавањето на таргет-група за анкетирање.

4.1. Методологија на истражување

Имајќи ги во предвид предностите и слабостите на методите на истражување, при изработката на магистерскиов труд, заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, се искористени квалитативни и квантитативни методи на истражување. Резултатите од истражувањата се комбинираат и се обработуваат врз основа на тоа што се донесоа финални заклучоци.

4.1.1. Оправданоста на истражувањето

Придонесот на магистерската теза се состои во изнаоѓање на еден од можните начини на кој организациите можат да ги модифицираат или да ги зајакнат однесувањата на своите вработени. Преку сознанијата за организациската култура да се даде своевиден придонес во унапредувањето на менаџментот на самата организација. Мотивираноста на фармацевтските компании поголемо внимание да посветат на организациската структура и организациската култура.

4.1.2. Предмет на истражувањето

Предметот на ова истражување е насочен кон *влијанието на промените во организациската култура и структура врз успешноста на организациите од фармацевтската дејност.*

Во рамките на ефективноста на потврдување и негирање на поставените хипотетски рамки во истражувањето, од голема важност е да се истакнат целите на истражување при изработка на магистерскиов труд. Според тоа, *општествените цели* на истражување се фокусираат кон важноста на истакнување, објаснување, поимање и дефинирање на организациската структура и организациската култура на едно претпријатие, посочувајќи ја дејноста на основа на фармацевтската индустрија.

Додека пак, *научноемпириските цели* кои се постауваат во рамките на имплементирање на хипотетско-дедуктивно-индуктивен заклучок, се фокусираат целосно кон истакнување на важноста, влијанието, како и пронаоѓање на ефективна организациска култура и структура во фармацевтските компании, со цел подобрување на нивните перформанси на исклучително сложениот и конкурентен пазар денес.

4.1.3. Цели на истражувањето

Преку анализата и синтезата на резултатите од теоретското и емпириското истражување, заедно со аргументите кои ќе бидат постигнати од тоа истражување, како сублимат ќе се постигне формирање на една основа која ја покажува актуелната состојба, но и потребата од ефективна и ефикасна стратегија што ќе послужи за понатамошни насоки во унапредувањето на работењето и постигнувањето како резултат на тоа, поголеми успеси, односно профит од работењето на претпријатието. Заради надополнување на општите цели на истражувањето, како посебни, поконкретни цели на истражувањето се јавуваат следниве:

- Согледување на важноста и корисноста на способностите, знаењето и искуството на менаџерот за успешно формулирана стратегија, како начин за постигнување конкурентска предност.

- Теоретска обработка на поимот стратегија преку дефинирање на стратегијата и детерминирање на нејзините карактеристики, насочување на организацијата преку успешното детерминирање на нејзините визија, мисија и цели, како и формулирањето на стратегијата во зависност од разните организациски нивоа и односот со конкурентите.
- Објаснување на улогата на менаџерите при анализа и избор на стратегија, притоа објаснувајќи ги одделните техники за избор на стратегија посебно за општа, генеричка и функционална стратегија.
- Развивање на организација во која ќе се прошируваат визионерските способности за формулирање на стратегија за развој на организацијата преку континуирано истражување на интерното и екстерното окружување, континуирано учење и обука на менаџментот, користење на знаењето, преку добивање поддршка од стејхолдерите за имплементација на стратегијата.

4.2. Хипотетичка рамка

Покрај научно теоретски проучувања, основната хипотеза како предмет на ова истражувањето е дека: *Организацијата која ги согледува и ги имплементира позитивните промени на организациската култура и структура во окружувањето на фармацевтската дејност, ќе биде поуспешна во своето работење.*

Според тоа, со цел да може валидно да се потврди или да се негира, основната хипотетска рамка, од голема важност е да се истакнат и неколку споредни хипотези, кои гласат:

- *Вработените во фармацевтските компании и нивното однесување влијаат врз дизајнирање и пренасочување на организациската структура,*
- *Ефективниот перформанс во компаниите зависи од ефективната флексибилност при редизајнирање на организациската структура и култура и*

- *Организациската култура на фармацевтските компании е под директно влијание на надворешниот фактор – пазарот и потребата на потрошувачите.*

4.3. Методи на истражување

Некои од методите кои се користени се: анализа, анкета, интервју, компарација и статистичка обработка на податоците.

Анализата се врши врз основа на претходно проучувана научно – теоретска содржина што вклучува евалуација на сите достапни материјали, а се однесува на преферирањето на организациското однесување, како основа за успех на секој бизнис. Овие материјали вклучуваат литература, книги, списанија и весници, извештаи, релевантни публикации, on-line бази на податоци, како и сите други објавени материјали од областа организациската култура.

Анкетата како метод на истражување, е спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања, кои се поделени во неколку групи искази. Иако како метод на истражување, анкетата бара студиозна, правилна и организирана подготовка и поради чувствителноста на исказите бара реален одговор, сепак, оправданоста за нејзино користење лежи во тоа што истата се изведува релативно брзо поради можноста за истовремено и писмено собирање на податоците од голем број испитаници.

Анкетирањето е спроведено врз вработените, а анкетирани се и менаџерите и директорите во организациите. Врз основа на анкетните прашања, заради добивање на појасна претстава за состојбата, спроведено е и *интервју* со вработените, менаџерите и директорите во организациите. Интервјуата кои се спроведени во голема мера се структурирани, но доколку во текот на интервјуто, испитаникот иницира нови прашања со своите искажувања, се преминува и кон неструктурирано интервју. Интервјуто е метод на истражување кој од една страна нуди можност да се добијат дополнителни одговори за оформување појасна слика за состојбите, но од друга страна одзема време и напор за воспоставување на отворена и пријателска атмосфера со почит и доверба меѓу испитаникот и испитувачот. Со определен број на испитаници, особено менаџерите и директорите, се планира да се спроведе т.н. длабинско интервју за определени осетливи прашања кои не се погодни за групна дискусија, а со цел

да се истражат определени ставови, убедувања, доживувања и мотивации на испитаниците.

Компарацијата како метод на истражување, се користи за да се направи споредба помеѓу посакуваната и моменталната состојба во организациите во земјава, како и компарација (споредба) на моменталната состојба на организациите од Република Македонија со организациите од други земји.

Статистичката обработка овозможува рангирање, табеларно и графичко оформување на обработените податоци со користење на компјутерската програма MS Office Excel. Собраните податоци, се статистички обработени заради изведување на заклучоци.

4.4. Резултати од спроведеното истражување

Резултатите од анкетниот прашалник од истражувањето се претставени на Табелата бр. 5, по што следи подетална анализа на добиените одговори за секое прашање поединечно.

Табела 5: Сумирани одговори на менаџерите и вработените на анкетните прашалници

Table 5: Summarized responses of managers and employees to survey questionnaires

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
	понудени одговори	Вредности	%	Вредности	%
1. Дали сте запознаени со основната мисија и визија на компанијата?	Да	23	92	96	90,57
	Не	2	8	0	0
	Без одговор	0	0	10	9,43
	Вкупно:	25	100	106	100
	$\chi^2=17,441$				
2. Дали во Вашата компанија ефективно и ефикасно се	Да	21	84	58	54,72
	Не	0	0	39	36,79

реализираат однапред зацртаните стратешки плани?	Без одговор	4	16	9	8,49
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=45,273$					
3. Дали Вашата компанија често ги согледува промените во дејноста?	Да, многу често	23	92	67	63,21
	Не	2	8	10	9,43
	Без одговор	0	0	29	27,36
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=32,818$					
4. Кои се целите кон кои се фокусира развојот на Вашата компанија?	Status quo	0	0	10	9,43
	Намален развој	0	0	10	9,43
	Континуирано адаптирање кон позитивни промени	25	100	86	81,14
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=20,824$					
5. Дали сте задоволни од доделените работни задачи во Вашата компанија?	Да	21	84	48	45,29
	Не	4	16	39	36,79
	Без одговор	0	0	19	17,92
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=37,698$					
6. Дали Вашата компанија има јасно дефинирани вредности на однесување?	Да	21	84	39	36,79
	Не	0	0	48	45,29
	Без одговор	4	16	19	17,92
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=63,850$					
7. Кои чекори ги има превземено Вашата компанија со цел да ја	Вработените се целосно инволвирани	17	68	19	17,92

промовира и негува корпоративната култура?	Мојата компанија се уште нема превземено одредени чекори	2	8	48	45,29
	Не знам	6	24	39	36,79
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=57,975$					
8. Дали сметате дека Вашата компанија ја има потребната флексибилност и способност да ја унапредува својата организациска култура?	Да	13	52	39	36,79
	Не	4	16	19	17,92
	Не знам	8	32	48	45,29
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=4,999$					
9. Дали сметате дека Вашата компанија секогаш ги зема предвид потребите на потрошувачите?	Да	23	92	39	36,79
	Не	0	0	0	0
	Не знам	2	8	67	63,21
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=94,878$					
10. Дали сметате дека Вашата компанија е доволно флексибилна да ги исполни потребите и барањата на вработените?	Да	8	32	19	17,92
	Не	2	8	39	36,79
	Делумно	15	60	48	45,29
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=24,532$					
11. Дали сметате дека Вашето однесување може да предизвика културни промени во организациската структура на Вашата компанија?	Да	23	92	48	45,29
	Не	2	8	39	36,79
	Без одговор	0	0	19	17,92
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=52,318$					

Првото прашање гласеше: *Дали сте запознаени со основната мисија и визија на компанијата?* Со ова прашање се настојуваше да се докаже дека менаџерите и вработените е неопходно да поседуваат знаења поврзани со насоката на компанијата, односно тие треба да работат во насока на исполнување на „зацртаните“ цели на компанијата. Резултатите од ова прашање се прикажани табеларно, (Табела бр.6.) и графички, (Графикон бр.1).

Табела 6: Запознаеност со основната мисија и визија

Table 6: Familiarity with the basic mission and vision

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
	понудени одговори	вредности	%	вредности	%
1. Дали сте запознаени со основната мисија и визија на компанијата?	Да	23	92	96	90,57
	Не	2	8	0	0
	Без одговор	0	0	10	9,43
	Вкупно:	25	100	106	100

$\chi^2=17,441$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 17,441 \text{ (пресметана)}$$

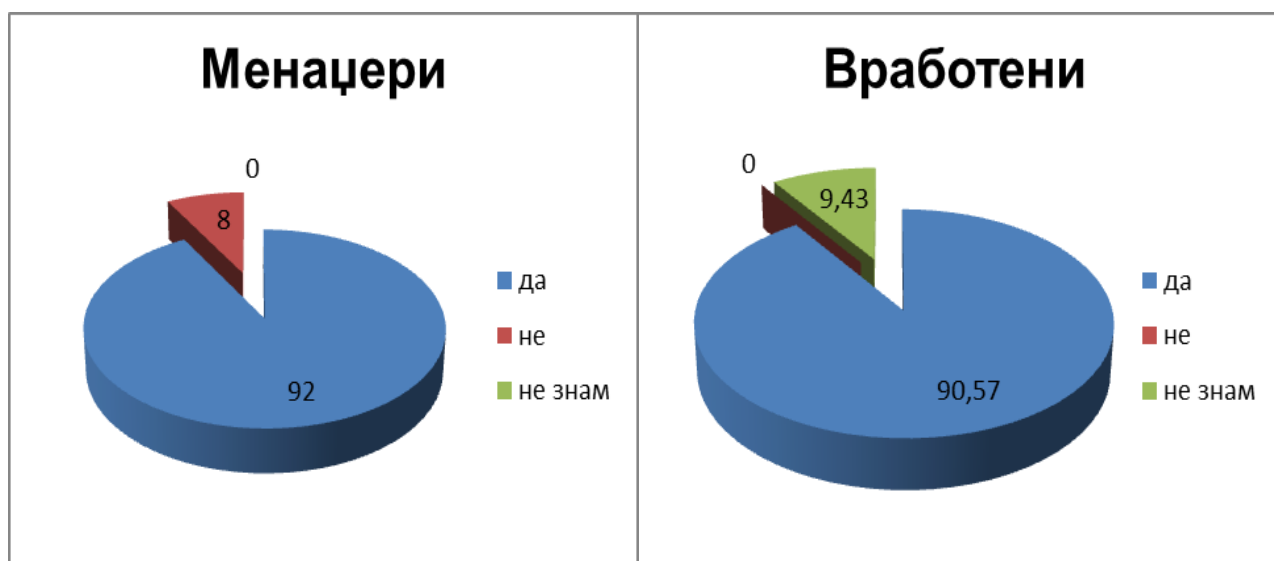
$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,283 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 17,441 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,283, што значи многу слаба поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа колку се запознаени со основната мисија и визија на компанијата, и при тоа се гледа дека нивните одговори не соодејствуваат.

Имено, 92% од менаџерите се согласуваат дека се запознаени со мисијата и визијата на компанијата, наспроти 90,57% од вработените кои се согласни. Спротивно, 8% од менаџерите не се запознаени, додека пак 9,43% од вработените не знаат дали се запознаени.



Графикон 1: Запознаеност со основна мисија и визија

Chart 1: Familiarity with the basic mission and vision

Второто прашање гласеше: *Дали во Вашата компанија ефективно и ефикасно се реализираат зацртаните стратешки планови?* Со ова прашање целта беше да се докаже дека за една компанија да се развива ефективно и ефикасно, неопходно е однапред да има поставени стратешки планови. Резултатите од ова прашање се прикажани табеларно, (Табела бр.7) и графички (Графикон бр. 2).

Табела 7: Реализација на однапред зацртаните стратешки планови**Table 7:** Realization of previously outlined strategic plans

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
	понудени одговори	вредности	%	вредности	%
2. Дали во Вашата компанија ефективно и ефикасно се реализираат зацртаните стратешки планови?	Да	21	84	58	54,72
	Не	0	0	39	36,79
	Без одговор	4	16	9	8,49
	Вкупно:	25	100	106	100

$$\chi^2=45,273$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи :

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 45,273 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

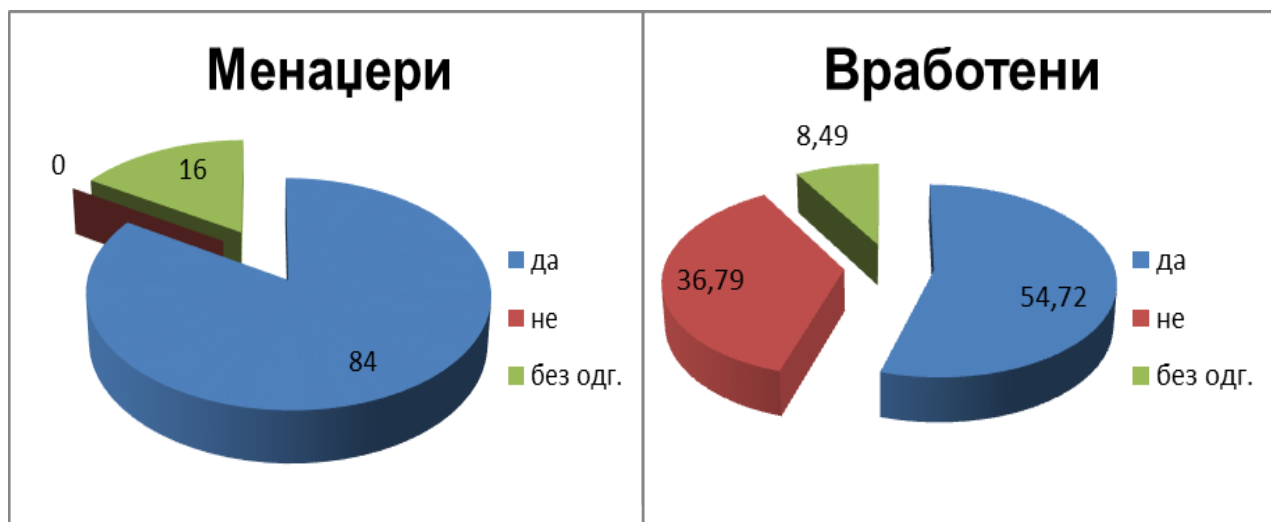
$$C = 0,430 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 45,273 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодејствуваат. Коефициентот на контингенција има вредност 0,430 што значи умерена поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со однапред поставените стратешки планови, за кои се верува дека се значаен фактор кој може да влијае на зголемувањето на ефективноста и ефикасноста на компанијата.

Така, 84% од менаџерите се согласни дека во рамките на компанијата ефективно и ефикасно се спроведуваат однапред зацртаните стратешки планови, додека 16% од менаџерите се без одговор. Потоа, 54,72% од

вработените искажуваат согласност, 36,79% не се согласуваат и 8,49% се без одговор.



Графикон 2: Реализација на однапред зацртани стратешки планови

Chart 2: Realization of previously outlined strategic plans

Третото прашање гласеше: *Дали Вашата компанија често ги согледува промените во дејноста?* Со ова прашање се настојуваше да се докаже дека неопходно е навремено согледување на промените во дејноста. Резултатите од ова прашање се прикажани табеларно, (Табела 8) и графички (Графикон бр. 3).

Табела 8: Согледување на промените во дејноста

Table 8: Perceived changes in activity

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
	понудени одговори	вредности	%	вредности	%
3. Дали Вашата компанија често ги согледува промените во дејноста?	Да, многу	23	92	67	63,21
	често	2	8	10	9,43
	Не	0	0	29	27,36
	Без одговор	25	100	106	100
	Вкупно:				

$$\chi^2=32,818$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи :

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

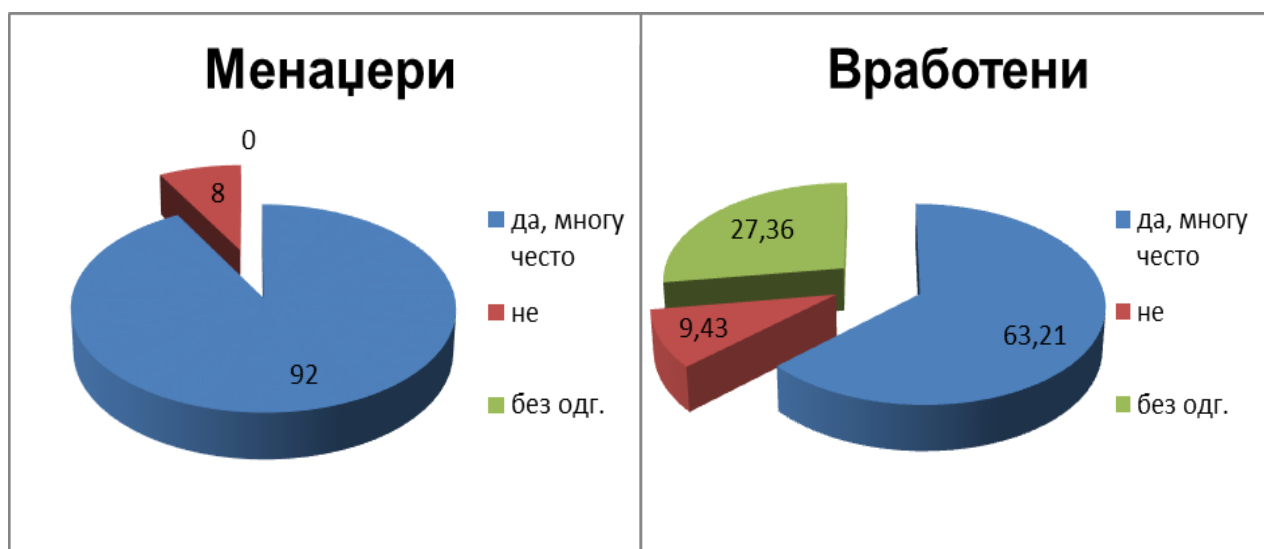
$$\chi^2_{0,05} = 32,818 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,375 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 32,818 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат во целост. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,375 што значи слаба поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со согледувањето на настанатите промени од страна на компанијата. Оттука, 92% од менаџерите се согласни дека се согледуваат промените во дејноста, а само 8% не се согласни. Во однос на вработени 63,21% сметаат дека тоа се случува многу често, 9,43% сметаат дека тоа не се случува и 27,36% се без одговор.



Графикон 3: Согледување на промените во дејноста

Chart 3: Perceived changes in activity

Четвртото прашање гласеше: *Кои се целите кон кои се фокусира развојот на Вашата компанија?* Со ова прашање очекувавме да се докаже дека неопходно е во рамките на компаниите да има поставени цели, со цел да се даде насока на работењето. Резултатите од ова прашање се прикажани табеларно, (Табела бр.9) и графички (Графикон бр. 4).

Табела 9: Целите на компанијата

Table 9: Company goals

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
	понудени одговори	вредности	%	вредности	%
4. Кои се целите кон кои се фокусира развојот на Вашата компанија?	Status quo	0	0	10	9,43
	Намален развој	0	0	10	9,43
	Континуирано адаптирање кон позитивни промени	25	100	86	81,14
	Вкупно:	25	100	106	100

$\chi^2=20,824$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи :

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 20,824 \text{ (пресметана)}$$

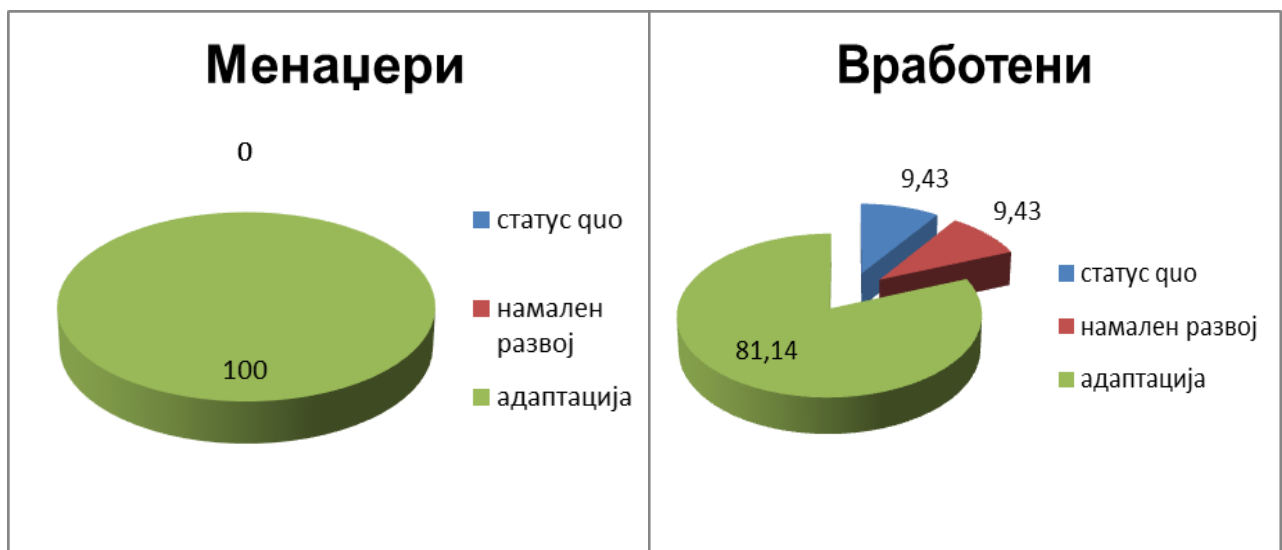
$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,307 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 –тестот изнесува 20,824 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не

соодејствуваат во целост. Коефициентот на контингенција има вредност 0,307 што значи слабо-умерена поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со целите кон кои се фокусира развојот на компанијата. Се доаѓа до сознанието дека 100% од менаџерите се согласни дека целта на компанијата е постојан развој, додека пак со тоа се согласуваат 81,14% од вработените, 9,43% сметаат дека се цели кон статус quo, а исто толку 9,43% сметаат дека се цели кон намален развој.



Графикон 4: Целите на компанијата

Chart 4: Company goals

Петтото прашање гласеше: *Дали сте задоволни од доделените работни задачи во Вашата компанија?* Со ова прашање целта беше да се измери колку менаџерите и вработените се задоволни со задачите кои што им се делегирани. Резултатите од ова прашање се прикажани табеларно, (Табела бр.10) и графички (Графикон бр. 5).

Табела 10: Задоволството од делегираните задачи**Table 10:** Satisfaction with delegated tasks

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
	понудени одговори	вредности	%	Вредности	%
5.Дали сте задоволни од доделените работни задачи во Вашата компанија?	Да	21	84	48	45,29
	Не	4	16	39	36,79
	Без одговор	0	0	19	17,92
	Вкупно:	25	100	106	100

$$\chi^2 = 37,698$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

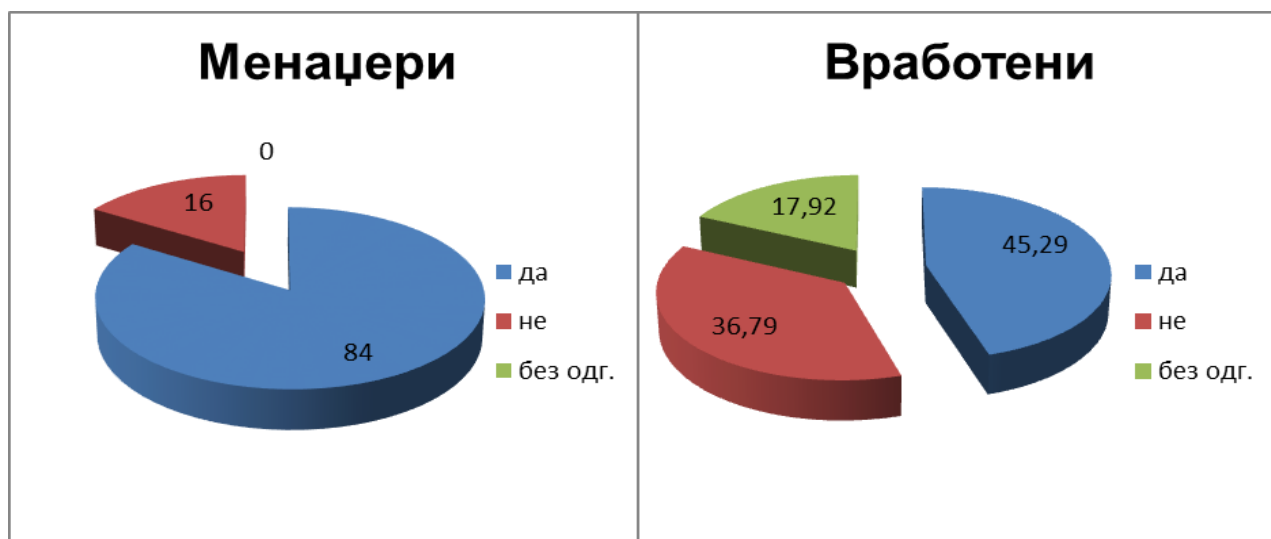
$$\chi^2_{0.05} = 37,698 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0.05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,398 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 37,698 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат во целост. Коефициентот на контингенција има вредност 0,398 што значи слабо-умерена поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со степенот на задоволство кој го чувствуваат во однос на делегираните работни задачи. Според добиените резултати, 84% од испитаниците менаџери се задоволни, наспроти 16% кои искажуваат незадоволство. Потоа, 45,29% од вработените се задоволни наспроти 36,79% кои не се задоволни. Неутралност покажуваат 17,92% од вработените испитаници.



Графикон 5: Задоволството од делегираните задачи

Chart 5: Satisfaction with delegated tasks

Шестото прашање гласеше: *Дали Вашата компанија има јасно дефинирани вредности на однесување?* Со ова прашање се очекуваше да се измери дали компанијата има систем на вредности насочени кон однесувањето. Резултатите од ова прашање се прикажани табеларно, (Табела бр.11) и графички (Графикон бр. 6).

Табела 11: Дефинирани вредности на однесувањето

Table 11: Defined values of conduct

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
	понудени одговори	вредности	%	Вредности	%
6. Дали Вашата компанија има јасно дефинирани вредности на однесување?	Да	21	84	39	36,79
	Не	0	0	48	45,29
	Без одговор	4	16	19	17,92
	Вкупно:	25	100	106	100

$$\chi^2 = 63,850$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи :

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

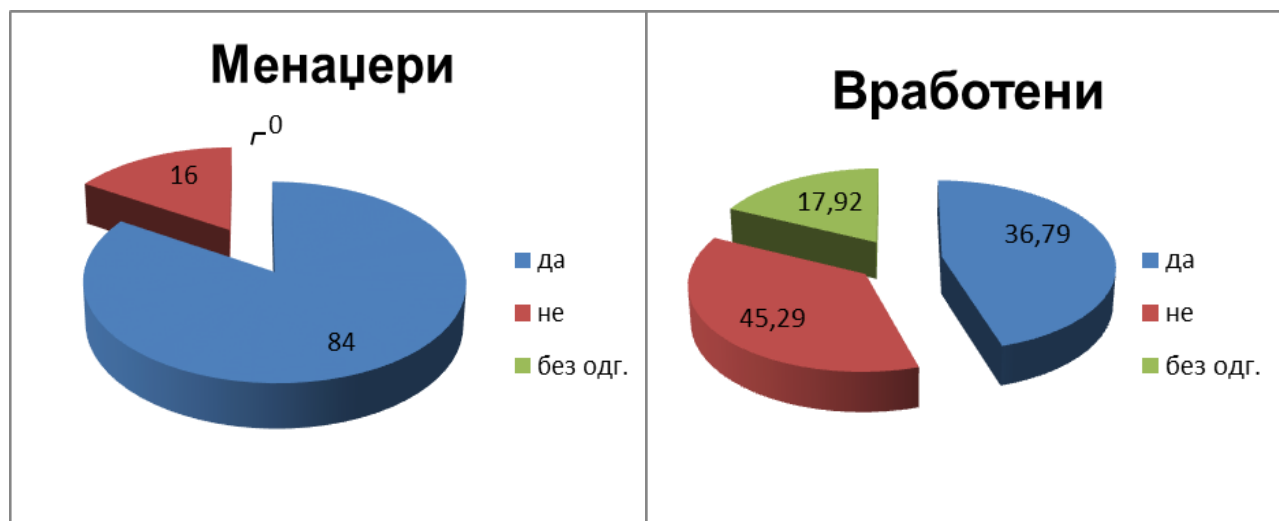
$$\chi^2_{0.05} = 63,850 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0.05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,492 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 63,850 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат во целост. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,492 што значи умерена поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во однос на дефинираните вредности на однесување. Така, се доаѓа до заклучокот дека 84% од менаџерите сметаат дека има дефинирани вредности, 16% се без одговор во однос на 45,29% од вработените кои сметаат дека во компанијата нема вредности на однесување, 36,79% сметаат дека има и 17,92% се без одговор.



Графикон 6: Дефинирани вредности на однесувањето

Chart 6: Defined values of conduct

Седмото прашање гласеше: *Кои чекори ги има превземено Вашата компанија со цел да ја промовира и негува корпоративната култура?* Со ова прашање се тежнееше да се воочи дали компанијата е корпоративно одговорна. Резултатите од ова прашање се прикажани табеларно, (Табела бр.12) и графички (Графикон бр. 7).

Табела 12: Чекори за корпоративната култура

Table 12: Steps corporate culture

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
	понудени одговори	вредности	%	Вредности	%
7. Кои чекори ги има превземено Вашата компанија со цел да ја промовира и да ја негува корпоративната култура?	Вработените се целосно инволвирани	17	68	19	17,92
	Мојата компнија сè уште нема преземено определени чекори	2	8	48	45,29
	Не знам	6	24	39	36,79
	Вкупно:	25	100	106	100

$\chi^2=57,975$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи :

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

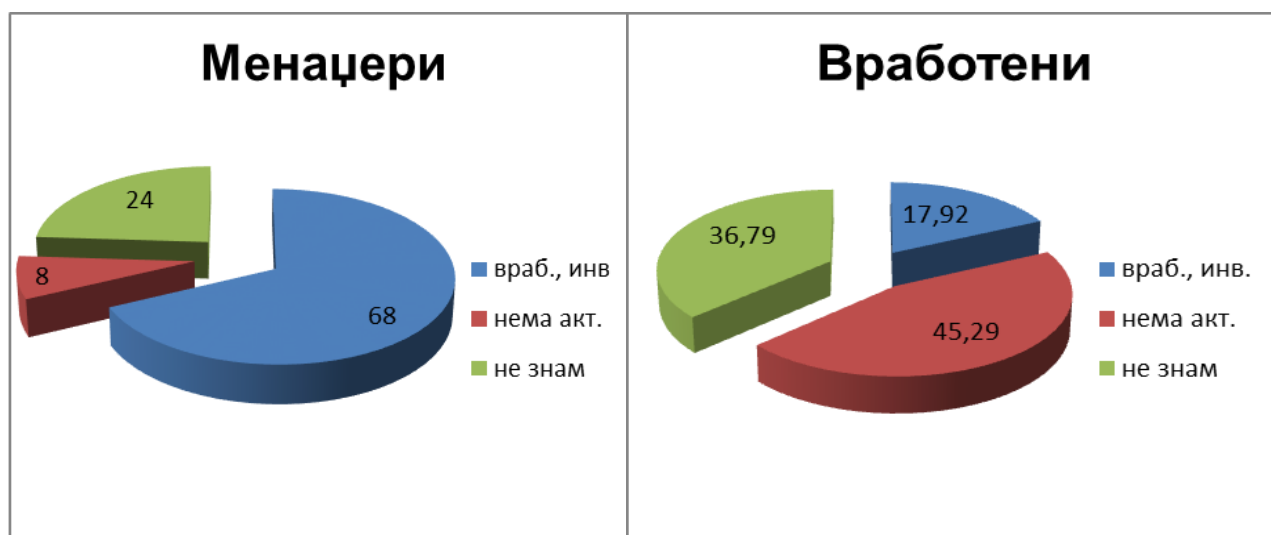
$$\chi^2_{0,05} = 57,975 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,474 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 57,975 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат во целост. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,474 што значи умерена поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во однос на дефинираните вредности на однесување. Така, според менаџерите 68% вработените се целосно инволвирани, а според 8% компанијата се уште нема превземено соодветни чекори, а 24% се неутрални. Во однос на вработените 45,29% сметаат дека компанијата нема превземено соодветни чекори, 36,79 немаат сознанија, а 17,92% сметаат дека вработените се инволвирани.



Графикон 7: Чекори за корпоративната култура

Chart 7: Steps corporate culture

Осмото прашање гласеше: *Дали сметате дека Вашата компанија ја има потребната флексибилност и способност да ја унапредува својата организациска култура?* Со ова прашање целта беше да се воочи дали во компанијата има флексибилност за унапредување на организациската култура. Резултатите од ова прашање се прикажани табеларно, (Табела бр.13) и графички (Графикон бр. 8).

Табела 13: Флексибилност за унапредувањето на корпоративната култура**Table 13:** Flexibility to promote corporate culture

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
	понудени одговори	вредности	%	вредности	%
8. Дали сметате дека Вашата компанија ја има потребна флексибилност и способност да ја унапредува својата организациска култура?	Да	13	52	39	36,79
	Не	4	16	19	17,92
	Не знам	8	32	48	45,29
	Вкупно:	25	100	106	100

$$\chi^2=4,999$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи :

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 4,999 \text{ (пресметана)}$$

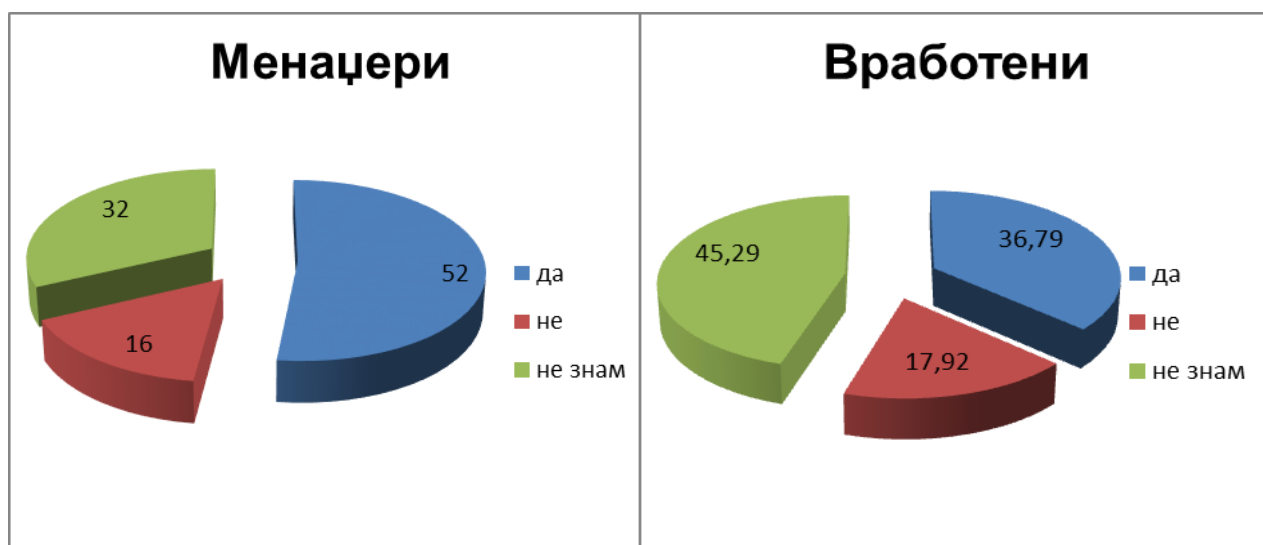
$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} < \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,156 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 4,999 што е помала од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање соодејствуваат. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,156 што значи силна поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во однос на дефинираните вредности на однесување. Според добиените резултати, се доаѓа до заклучокот дека 52% од менаџерите веруваат дека компанија ја има потребната флексибилност и способност да ја унапредува својата организациска култура, 32% не знаат и 16% не се согласуваат со тоа, наспроти

45,29% од испитаници вработени кои не знаат, 36,79% кои се согласни и 17,92% кои не се согласни.



Графикон 8: Флексибилност за унапредувањето на корпоративната култура

Chart 8: Flexibility to promote corporate culture

Деветтото прашање гласеше: *Дали сметате дека Вашата компанија секогаш ги зема предвид потребите на потрошувачите?* Со ова прашање сакавме да се види дали во компанијата се прават анализи за потребите на потрошувачите. Резултатите од ова прашање се прикажани табеларно, (Табела бр.14) и графички (График бр.9).

Табела 14: Анализа за потребите на потрошувачите

Table 14: Analysis of customer needs

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
	понудени одговори	вредности	%	вредности	%
9. Дали сметате дека Вашата компанија секогаш ги зема предвид потребите на потрошувачите?	Да	23	92	39	36,79
	Не	0	0	0	0
	Не знам	2	8	67	63,21
	Вкупно:	25	100	106	100

$$\chi^2=94,878$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи :

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

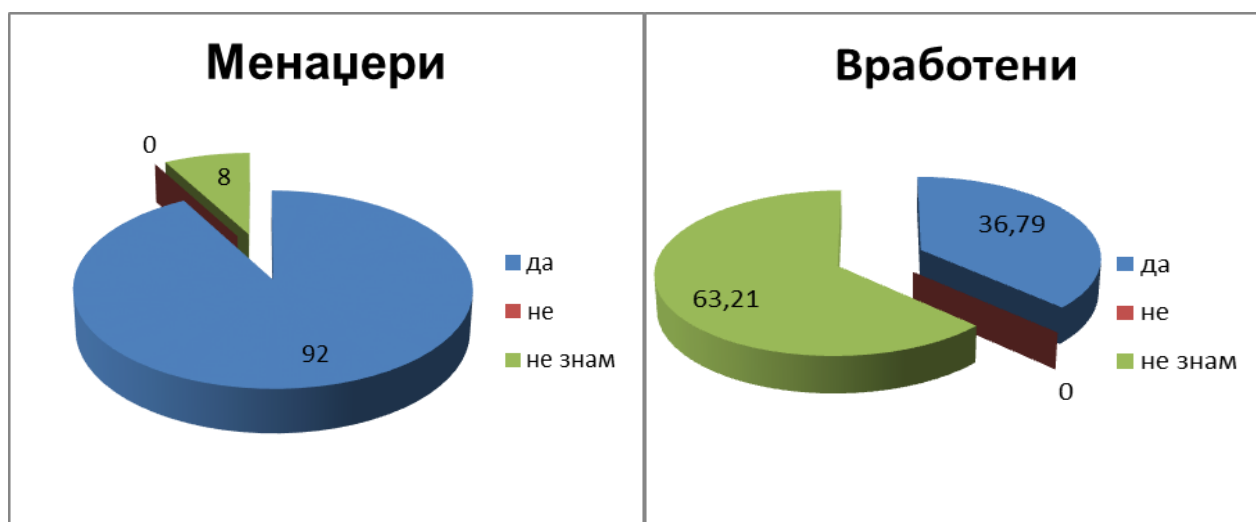
$$\chi^2_{0,05} = 94,878 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,567 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 94,878 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат во целост. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,567 што значи умерена поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во однос на потребите на потрошувачите. Се дојде до заклучокот дека 92% од испитаниците (менаџери) се согласни дека потребите се земаат во предвид, а 8% немаат информација. Наспроти, 63,21% од вработените кои немаат информации и 36,79% кои се согласни.



Графикон 9: Анализа за потребите на потрошувачите

Chart 9: Analysis of customer needs

Десеттото прашање гласеше: *Дали сметате дека Вашата компанија е доволно флексибилна да ги исполни потребите и барањата на вработените?* Со ова прашање се цели кон тоа да се воочи дали во компанијата има флексибилност за потребите и барањата на вработените. Резултатите од ова прашање се прикажани табеларно, (Табела 15) и графички (Графикон бр. 10).

Табела 15: Флексибилноста за исполнување на потребите и барањата на вработените

Table 15: Flexibility to meet the needs and demands of employees

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
	понудени одговори	вредности	%	вредности	%
10. Дали сметате дека Вашата компанија е доволно флексибилна да ги исполни потребите и барањата на вработените?	Да	8	32	19	17,92
	Не	2	8	39	36,79
	Делумно	15	60	48	45,29
	Вкупно:	25	100	106	100

$\chi^2=24,532$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи :

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 24,532 \text{ (пресметана)}$$

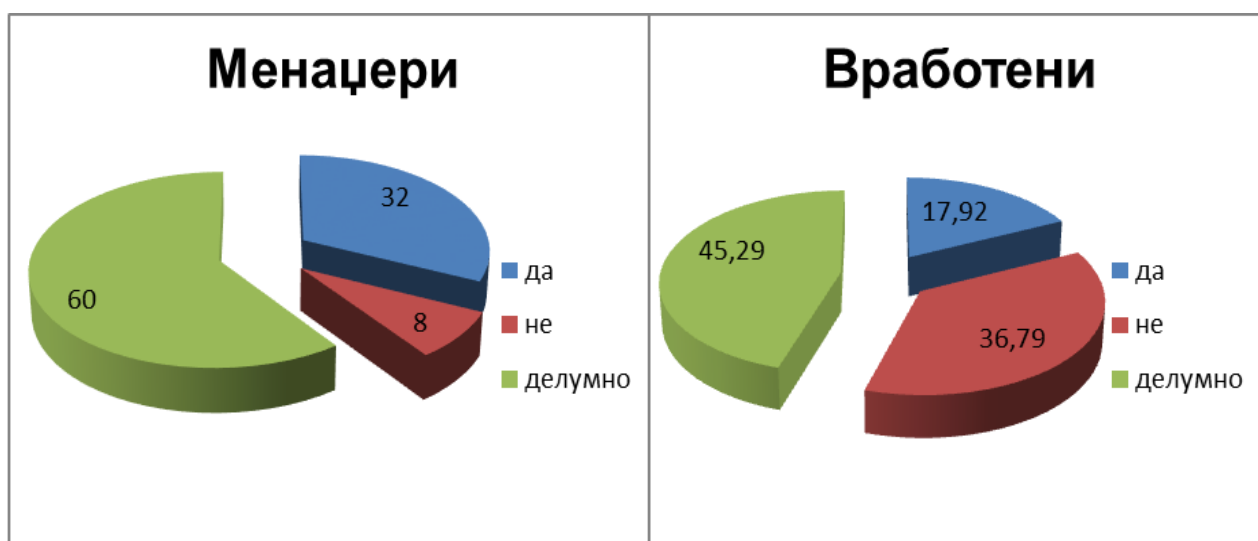
$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,331 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 24,532 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат во целост. Коефициентот на контингенција кој го покажува

интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,331 што значи слабо-умерена поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во однос на флексибилноста да се задоволат побарувањата и потребите на вработените. Во однос на менаџерите 60% сметаат дека делумно постои флексибилност, 32% се согласни, а 8% не се согласни. Наспроти нив, вработените делумно се согласни со 45,29%, не се согласни со 36,79%, а согласни се со 17,92%.



Графикон 10: Флексибилноста за исполнување на потребите и барањата на вработените

Chart 10: Flexibility to meet the needs and demands of employees

Единаесеттото прашање гласеше: *Дали сметате дека Вашето однесување може да предизвика културни промени во организациската структура на Вашата компанија?* Со ова прашање сакавме да видиме дали менаџерите и вработените сметаат дека имаат влијание во насока на предизвикување на позитивни промени во организацијата, (Табела бр.6) и графички (Графикон бр.11).

Табела 16: Културните промени во организациската структура**Table 16:** Cultural changes in the organizational structure

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
	понудени одговори	вредности	%	вредности	%
11. Дали сметате дека	Да	23	92	48	45,29
Вашето однесување може да	Не	2	8	39	36,79
предизвика културни промени	Без одговор	0	0	19	17,92
во организациската структура	Вкупно:	25	100	106	100
на Вашата компанија?					

$$\chi^2 = 52,318$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

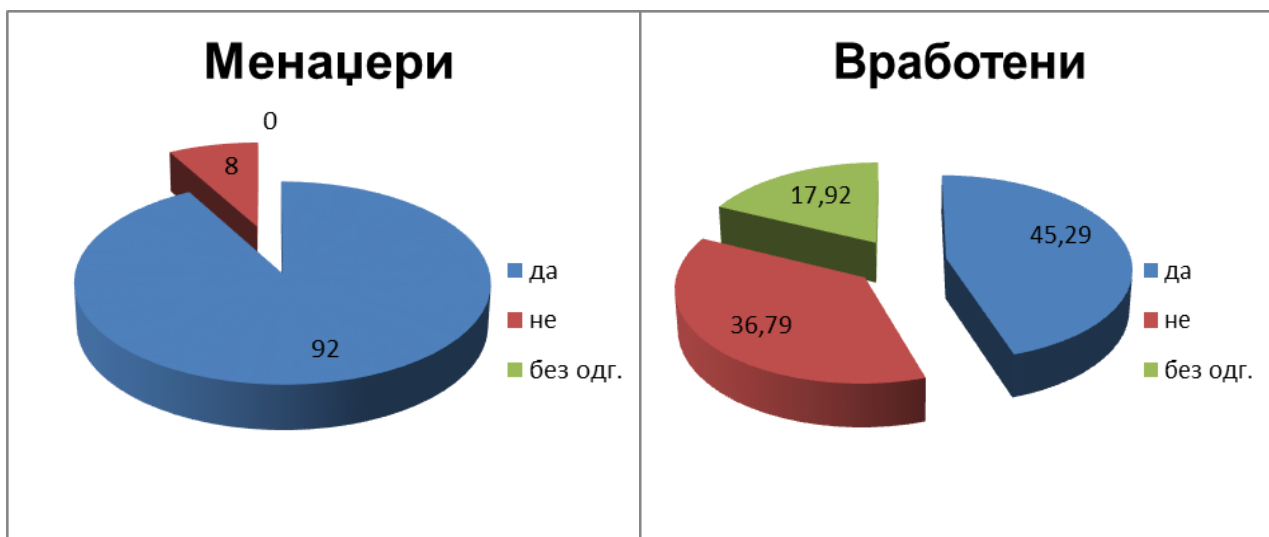
$$\chi^2_{0,05} = 52,318 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,455 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 52,318 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодествуваат во целост. Коефициентот на контингенција има вредност 0,455 што значи умерена поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во однос на влијанието на однесувањето на менаџерите и вработените во насока на предизвикување на културни промени во организациската структура на компанијата.



Графикон 11: Културни промени во организациската структура

Chart 11: Cultural changes in the organizational structure

Според добиените резултати, 92% од менаџерите се согласни дека имаат влијание, 8% сметаат дека немаат, во соодност со 45,29% од вработените кои се согласни дека имаат влијание, 17,92% од испитаници кои се без одговор и 36,79% од испитаници кои сметаат дека немаат влијание.

5. КРЕИРАЊЕ НА МОДЕЛ ЗА ЕФИКАСНА ПРИМЕНА НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И СТРУКТУРА ВО ФАРМАЦЕВТСКИТЕ КОМПАНИИ

5.1. Правилен пристап на менаџментот при избор на промени во организациската култура и структура за подобрување на успешноста во организацијата

Менаџментот на организацијата преку организацискиот дизајн и структура на едно претпријатие, во овој случај во фармацевтските компании, на определен начин ги дефинира кои работни задачи ќе бидат формално распределени во групи и истите правилно координирани. Сепак, новите правила на функционирање во модерното бизнис-опкружување го прават процесот на дизајнирање на организациската структура уште повеќе критичен⁷⁸. Според тоа, постојат пет клучни елементи кои менаџментот на фармацевтските компании е потребно правилно да ги адресира во рамките на подобрување на организациската култура и структура.

Во овие рамки спаѓаат специјализирање на работата, департаментација, имплементација на ефективен мониторинг, централизација и децентрализација. Секоја работа може да се реализира ефективно доколку се дозволи на секој од вработените да специјализира во своето работење. Суштината на работните задачи при работната специјализација се темели на тоа, а тоа знач, наместо едно лице да ја извршува задачата, истата се фрагментира на повеќе делови, за еден цел тим да работи ефективно и координирано при процесот на финализирање на истите. Сепак, во овие рамки е потребно ефективен менаџмент со цел правилно да се распределат и да се фрагментираат работните задачи на повеќе делови и истите да се распределат меѓу вработените. Ефектот од донесување на ваква одлука е да се дефинира работата во рамките на специјализацијата и одговороста. Иако работните задачи имаат повеќе критериуми, најважниот се темели на нивниот степен на специјализација.

⁷⁸ Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. John Wiley & Sons Inc., p. 82

Постојаните промени во фармацевтскиот пазар бараат од фармацевтските компании да пристапуваат кон ефективно менување на нивниот пристап и бизнис-модел на функционирање. Во денешното опкружување, поголемиот дел од фармацевтските компании имаат ангажирано и цели специјализирани тимови, со цел успешно да го продаваат својот продукт на пазарот на потенцијалните купувачи. Ваквиот пристап е фокусиран на трансакции и на зголемување на цените на акциите на пазарот.

Поголемиот пресврт меѓу продажните репрезентативци избрани од фармацевтските компании најчесто се имплементира на висок степен, правејќи го процесот на градење на солидни врски со своите потрошувачи, многу покомплициран. Неколкуче претставници од исти компании на фармацевтски производи се случува и да се обратат на ист потрошувач, со цел да се промовира различен продукт, или пак, нов продукт, истовремено претставувајќи ги идните предизвици на координирање.

Сепак, мора да се напомене и фактот дека во минатото, недостигот на конкуренција на фармацевтскиот пазар дозволува фармацевтските компании да уживаат импресивен профит и покрај нивните високи фиксни трошоци, ниска утилизација, како и ниска продуктивност. Во САД, на пример, фармацевтскиот сектор како целина има реализирано профит околу 17% во 2002-рата година, каде по овој период, забележува огромна промена на пазарот, со повисока конкуренција, поттикнувајќи ја неопходноста да ја сменат организациската структура и бизнис-моделот на функционирање.

Додека пак, на европскиот пазар, до неодамна се потрошија традиционалните пристапи кон дизајнирање на организациската структура на фармацевтските компании, каде беа принудени повеќето организации да ја редизајнираат својата структура, со цел да заземат повеќе конкурентна позиција на пазарот. Со тоа, фокусот се сврте надвор од конвенционални, до повеќе флексибилни и процесно-центрирани организации.

Нивната природа на ориентираност кон потрошувачите и високата респонзивност која ги одликува новите структури им дозволи на компаниите кои успешно ги имплементираа организациските промени, навремено да достигнат задоволителна конкурентна положба на пазарот. Според тоа, новиот, современ менаџмент при редизајнирање на структурата на фармацевтската компанија,

првично се фокусира кон тоа да обезбеди целосно задоволување на потребите на потрошувачите за кои е наменет производот.

Во овие рамки, процесниот пристап на фармацевтските компании при редизајнирање на нивната структура нуди неколку предности и тоа⁷⁹:

- ❖ Процесно центрираните организации се способни правилно да ги дефинираат и да ги дизајнираат своите процеси на функционирање со цел побрзо да ги исполнат бизнис-потребите на пазарот.

- ❖ Процесно центрираните организации имаат тенденција да поттикнат поголема инволвираност во оперативноста и промените во врвниот менаџмент, ослободувајќи го целосниот потенцијал на организацијата.

- ❖ Присуството на процесно ориентираните менаџери е највидливата диференција помеѓу процесно-ориентираните компании и традиционалните компании, каде првите менаџери се способни да поттикнат подобар перформанс, заземајќи целосна одговорност при целосниот процес на редизајнирање на структурата на организацијата.

- ❖ Процесно – центрираните организации имплементираат определен концепт на проектен перформанс, фокусирајќи ги своите напори кон процесите и проектите отколку кон функциите, каде со овој пристап може да се постигне полесно фокусирање и ефективно надгледување на одделни организациски единици во компанијата.

Проектно – центрираните организации во фармацевтската индустрија, исто така имаат и позитивен ефект врз корпоративната, структурна култура во самата компанија. Денес, менаџментот со цел подобрување на организациската структура на компаниите во рамките на современото бизнис опкружување на пазарот, имплементираат повеќе висока технологија, информатичко технолошки системи на организација, како и реализација на инсентивен систем на менаџмент на човечки ресурси земајќи ги предвид потребите на своите вработени, поседувајќи ја способноста ефективно да координираат меѓу поврзани процесни проекти⁸⁰.

Сепак, од голема важност е да се истакне фактот дека не постои правилен универзален пристап со кој ќе може полесно да се редизајнира

⁷⁹ Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. John Wiley & Sons Inc., p.362

⁸⁰ Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture And Effectiveness. Organization Science, p.61

структурниот организациски модел на една фармацевтска компанија, земајќи ги во предвид посебно повеќето фактори кои влијаат врз оформувањето како и менувањето на организациската структура на секоја компанија, почнувајќи од општественото опкружување, па сè до интерната организациска култура и величината на компанијата, (Слика 10).



Слика 10: Организациско редизајнирање во фармацевтските компании⁸¹

Figure 10: Organizational redesign in pharmaceutical companies

Меѓутоа, пред да се пристапи кон било каква промена во организациската структура на компаниите, од голема важност е првин да се разјаснат корпоративните стратешки пристапи на компанијата да се дефинира организациската визија. Било какви одлуки да се донесат ќе зависи директно од структурниот концепт кој веќе е избран во организацијата. Новите улоги на менаџментот, раководителите, како и целиот тим вработени, мора, исто така, да се реструктурираат и правилно да се редизајнираат во компанијата.

⁸¹ Denison, D. R., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy. San Francisco: Jossey Bass., p. 31

Рамките како што се фреквенцијата/комплексноста на матрицата на функционирање ги определува улогите на продажниот департамент, производствениот департамент како и на високиот, топ менаџмент.

Имплементацијата на современиот менаџмент во фармацевтската индустрија наидува сепак, на неколку ограничувања, особено на значително организациски ограничувања. Ваквите организациски ограничувања потекнуваат од досегашните економски случувања во бизнис-опкружувањето кое првенствено го поттикнува редизајнот на организациската структура. Истите, всушност, се наоѓаат во дофатот на организациската структура на компанијата, правните форми, односно институционалните форми на организирање на претпријатијата, нивната централизација, децентрализација и слично. Сепак, неопходно е постојаното градење и усовршување на ефективната организациска структура на фармацевтските компании во рамките со развојните пазарни односи денес.

Кај фармацевтските компании при современите пазарни опкружувања често се воочува усовршување на организациската структура која обезбедува висок степен на ефикасност во работењето. Адекватната организациска структура на фармацевтските компании е услов за функционирање на современиот систем на менаџмент. Ова се однесува и на правилниот избор на организациските форми на претпријатијата како на целина, така и на соодветното декомпонирање на претпријатијата според различните критериуми⁸².

Топ-менаџментот во фармацевтските компании е задолжен за креирање на визија на претпријатијата, односно за оформување на целите на организацијата и комуницирање на визијата на пониски организациски нивоа во претпријатијата. Притоа, истовремено ја креира и организациската архитектура, која подразбира и организациска структура, култура, ресурси, како и систем на работење кој влијае на делување на поединецот и целата организација.

Фармацевтските компании ги поттикнуваат и менаџерите во прва линија на дејствување, кои се на подолно ниво од топ-менаџментот, кои при реструктурирање на организациската структура дејствуваат како примачи на

⁸² Bolman, L. & Deal, T. (2008). Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. San Francisco: Wiley & Sons, Inc. p. 68-77

налог и имплементираат одлуки и иницијативи генерирани на повисоки организациски нивоа, однесувајќи се и како автономен играч низ самостојно препознавање на можностите, како и достапните ресурси во опкружувањето⁸³. Менаџментот на прва линија, се често во најдобра позиција на препознавање на подобри структури, процеси, и оперативни тактики кои можат продуктивно да придонесат кон обнова на организацијата или нејзините делови, како и да донесат нови ефективни предлози и иновативни решенија за новите активности кои претпријатијата треба да ги преземат.

И покрај тоа што фармацевтската индустрија е исклучително бавна во адаптирањето и прифаќањето на бенефициите од организациското структурно редизајнирање, компаниите сепак, имаат поголеми предности со инволвирање на нивните организации поблизу и подлабоко во самиот комплексен процес на редизајнирање, ставајќи ја целата одговорност на современиот менаџмент и неговите вештини.

5.2. Воведување на Benchmarking концептот во организациите од фармацевтската дејност, со цел нивно издигнување и стекнување конкурентска предност

Во последно време освен во фармацевтската индустрија, постои исклучителен интерес насочен кон benchmarking концептот на работење, кој е познат како процес на континуирано подобрување на квалитетот кој организациите го присвојуваат, со цел да ги анализираат и да ги подобрат своите внатрешни сили и слабости, да ги евалуираат компетитивните предности на пазарот, како и да ги идентификуваат најдобрите искуства и истите да ги имплементираат во стратешки активности планирајќи да достигнат супериорна позиција на пазарот⁸⁴.

Според тоа, од голема важност се истакнува benchmarking процесот, како еден вид на реалистичен процес при модифицирање на оперативностите во структурната природа на организациите, со цел да го достигнат врвот на својот перформанс. Денес, низ големата конкуренција и технолошки напредок

⁸³ Barzelay, M. & Campbell, C. (2003). Preparing for the Future: Strategic Planning in the U.S. Airforce. Washington D.C.: Brookings Institution Press., p26

⁸⁴ Cameron, K. & Quinn, R. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass., p36-44

повеќето компании се поттикнути да го подобрат своето работење, да ги усовршат своите процеси, продукти, како и услуги со цел да опстанат на современиот пазар.

Benchmarking концептот е одамна докажан како ефективен процес при подобрување на перформансот во различните области на функционирање. Сепак, една компанија може да оствари поголем профит и да ја зголеми продуктивноста кога нивните вработени и целиот тим заедно целосно да го прифатат benchmarking концептот на работење. Benchmarking е всушност менаџмент на тотален квалитет како стратешка алатка на истиот, каде истовремено се користи и како помошно средство за реализирање на дијагностички анализи, насочувајќи ги правилно напорите за усовршување и надградување на работењето на организацијата. Последично, benchmarking процесот традиционално веќе се користи во компаниите како алатка за решавање на проблеми⁸⁵.

Веќе во изминатите неколку години, водечките компании во фармацевтската индустрија, дојдоа до тоа да го препознаат benchmarking како супериорен метод фокусирајќи ги своите benchmarking активности за подобро функционирање на пазарот на фармацевтската индустрија. Еден од највредните инструменти кои за сигурно гарантираат континуирано подобрување се темели на тоа да се фокусира напорот на базичните, основни процеси кои го поттикнуваат основното работење на компанијата. Токму ваквата концентрација овозможува компанијата да го достигне својот врвен перформанс, да ги реализира своите цели, визии, приоритети и мисии. Токму ваквиот процесно-ориентиран benchmarking е револутивен пристап на benchmarking концептот⁸⁶.

Фармацевтската индустрија се наоѓа денес во процес на имплементирање на поголеми промени во рамките на нивното работење. Ваквите драматични промени се забележуваат во однос на тоа што фармацевтските компании продолжуваат да имплементираат помали и ефективни трошоци на глобално ниво, истовремено поттикнувајќи ги

⁸⁵ Herron, C. and Braiden, P.M. (2006), „A methodology for developing a sustainable quantifiable productivity improvement in manufacturing companies”, International Journal of Production Economics, p.281-291

⁸⁶ Herron, C. and Braiden, P.M. (2006), „A methodology for developing a sustainable quantifiable productivity improvement in manufacturing companies”, International Journal of Production Economics, p.273

надлежните организации да ги уважат фармацевтските иновативни однесувања и работење. Денес индустријата сè повеќе се насочува кон тоа да ги редуцира трошоците, но без да ја редуцира иновативноста во нивното организациско функционирање.

Според тоа, во оваа студија, индексот за тотален квалитет – benchmarking концептот за ИТК (индекс за тотален квалитет), е адаптиран и имплементиран од повеќето компании со нивното насочување кон актуелните и идеални менаџмент системи на квалитет⁸⁷. Менаџментот на квалитет и нивниот систем денес стануваат веќе интегрален дел од фармацевтските компании низ целиот свет.

Користењето на benchmarking со цел да се подобри имплементацијата на менаџмент систем на квалитет во ваквите компании добива сè поголема важност, земајќи ја предвид големата улога која ја има во подобрувањето на перформансот на компанијата, овозможувајќи им компетитивна предност на пазарот⁸⁸.

Земајќи предвид дека фармацевтските индустрии се едни од најголемите извозни индустрии во светот во рамките на економски развиените земји во САД, како и во Европа, од голема важност е да се земат предвид предностите на benchmarking како статус на системите на тотален менаџмент на квалитет наспроти идеалниот статус, со цел да се идентификуваат можните јазови, како и да се овозможат и имплементираат соодветни активности, се со цел да се подобри нивниот моментален статус⁸⁹. Токму ваквиот пристап може значително да го подобри и да го развие перформансот на фармацевтските компании, каде истиот може да се реализира на основа на менаџмент на тотален квалитет, каде за жал, сè уште не постои студија која особено го вклучува benchmarking концептот во фармацевтската индустрија.

Во овие рамки, од голема важност е да се истакне фактот дека поголемиот дел од активностите кои се имплементираат во рамките на реализација и имплементација на benchmarking процесот во фармацевтските

⁸⁷ Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). The Management and Control of Quality: Managing for Quality and Performance Excellence. USA: Thomson South Western., p.37

⁸⁸ Hong, P., Hong, S.O., Roh, J.J. and Park, K. (2012), "Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives", Benchmarking: An International Journal, Vol. 19 Nos 4/4, p.391

⁸⁹ Hong, P., Hong, S.O., Roh, J.J. and Park, K. (2012), "Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives", Benchmarking: An International Journal, Vol. 19 Nos 4/4, p.280-291

компаниите се фокусираат кон надворешниот benchmarking каде повеќето истражувања и анализи поради тоа ја истакнуваат и важноста на внатрешниот benchmarking кој очигледно е многу поедноставен од надворешниот.

Според тоа, постојат определени предности кои можат да ги имаат фармацевтските компании со поголем фокус на внатрешниот benchmarking⁹⁰:

- *Поголема достапност до валидни информации и датум;*
- *Трансферабилност на искуства од една компанија до друга;*
- *Овозможување на почетна точка кон ефективен надворешен benchmarking.*

Benchmarking квалитетниот менаџмент систем во фармацевтската компанија вклучува и имплементирање на компаративна анализа меѓу моменталната состојба при критичниот менаџмент на квалитет со идеалната состојба која ја посакува менаџментот во организацијата. Според тоа, првиот основен чекор преку кој се обезбедува конкурентна позиција на пазарот меѓу фармацевтските компании е реализација на ефективна и квалитетна евалуација на индексот на тотален квалитет во самата организација⁹¹. Оттука, ваквиот евалуациски процес е составен од неколку критични поставени елементи⁹²:

- *Улогата на лидерскиот менаџмент и политиката на квалитет;*
- *Улогата на департментот за менаџмент на квалитет;*
- *Обучување;*
- *Дизајн на продуктот и услугата;*
- *Менаџмент на процес;*
- *Квалитетна дата и репорт;*
- *Односи со вработените.*

На основа погореимплементираните фактори, имплементацијата на benchmarking процесот во фармацевтската индустрија се реализира на основа на ефективно спроведена евалуациска анализа на моменталната состојба на менаџментот на тотален квалитет во самата компанија. преку ваквиот

⁹⁰ Kumar, S. and Chandra, C. (2001), „Enhancing the effectiveness of benchmarking in manufacturing organizations”, Industrial Management and Data Systems, p.11-19

⁹¹ Lee, P.Y., Zzailani, S. and Soh, L.K. (2006), “Understanding factors for benchmarking adoption: new evidence from Malaysias”, International Journal of Benchmarking, Vol. 13, p.528

⁹² Saraph – total quality index – a benchmarking tool for total quality management, Tavana, 2003, p.38-44

евалуациски претходен процес, се овозможува и мерењето на трошочно-ефективната дејност на индустријата со кое се остава простор да се најде решение за нивниот погоренасочен проблем на современиот пазар. Исто така, моделот ги зема и предвид и АНР и Delphi методите со цел да се измерат ефективно актуелниот и идеалниот менаџмент квалитет, земајќи ги предвид токму гореспоменатите критични фактори.

5.3. Поттикнување на соодветна организациска култура за поддржување на избраната организациска структура

Повеќето економии веруваат дека профитно-ориентираните пазари имаат тендеции да бидат социјално оптимални и дека имаат појасно дефинирани сопственички права, повеќе конкуренција која е здрава за усовршување на дејствувањето на фармацевтската индустрија, како и поголемо користење на организација на цени со цел носење на ефективни одлуки кои ќе ја генерираат ефикасноста на алоцирањето на ресурсите.

Како што веќе е познато, организациската култура во фармацевтската компанија, односно компании во фармацевтската индустрија, покажуваат како и при секоја друга современа компанија денес. Притоа, статусните симболи се едни од најистакнатите знаци на организациската култура на фармацевтските компании, по кои се препознава имиџот на компанијата, земајќи ја предвид комплексноста на пазарот на фармацевтската индустрија⁹³.

Организациската култура во фармацевтските компании има исклучително големо влијание врз успешното функционирање на организациите. Делотворноста на фармацевтската компанија е резултат на нивната ефективно имплементирана организациска култура. Според тоа, културата во фармацевтските компании се јавува како трансмисија интерпонирана меѓу факторите на околината која влијае всушност врз работењето и насочувањето на организацијата. Под влијанијата на различните фактори на пазарот фармацевтските компании ги избираат соодветните културни пристапи и однесување во чии рамки ќе можат да го подобрат нивниот перформанс меѓу останатите конкуренти на пазарот.

⁹³ Schein, E. H. Organizational culture and leadership: A dynamic view, San Francisco: Jossey-Bass, (4th ed), 2010, p.283

Перцепцијата за организациската култура во рамките на фармацевтските компании се формира преку неколку димензии кои се истакнуваат во рамките на ефективното организациско лидерство, менаџмент на човечките ресурси, организацискиот менаџмент, како и критериумите кои компанијата ги поставува за успешно дејствување. Сите овие димензии се поставени на хиерархиската култура.

Во фармацевтските компании хиерархиската култура најмногу се истакнува преку димензиите на ефективното организациско лидерство како и менаџментот на човечките ресурси и продажба⁹⁴. Додека пак, за останатите димензии, големо влијание има пазарната култура и опкружување во однос на фармацевтската индустрија.

Меѓутоа, овде е важно да се напомене дека организациската култура во фармацевтските компании го диктира и имиџот на компанијата, кој се гради на основа на почитта од опкружувањето во кое функционира, фокусот на потрошувачите, транспарентноста со која работи, како и квалитетот на производите кои ги продава и произведува.

Сепак, често се случува перцепцијата на потрошувачите кон организациската култура на фармацевтските компании да биде исклучително различна со перцепцијата на вработените во фармацевтските компании, земајќи предвид и поголемата општествена одговорност која фармацевтските компании ја имаат на пазарот и опкружувањето во кое функционираат, како и имиџот кој компаниите го градат. Според тоа, со сигурност може да се потврди фактот дека организациската култура во фармацевтските компании е значително тесно поврзана со организацискиот имиџ на самата компанија, кој е под влијание на квалитетниот производ, како и начинот на кој истиот се промовира и продава на пазарот⁹⁵.

Поради тоа, во рамките на градење на организациската култура, фармацевтските компании е потребно да ги реevalуираат своите културни вредности и истите да се обидат да ги комуницираат, не само со своите

⁹⁴ Herron, C. and Braiden, P.M. (2006), „A methodology for developing a sustainable quantifiable productivity improvement in manufacturing companies”, *International Journal of Production Economics*, p.269

⁹⁵ Gunasekaran, A. (1998), „An integrated product development-quality management system for manufacturing”, *The TQM Journal*, p. 121

вработени, туку и со надворешното опкружување – со конкуренцијата, како и со своите потенцијални потрошувачи.

Земајќи предвид рамките до кои новата индустриска структура ги инкорпорира ваквите карактеристики, се претпоставува дека ваквиот однос е повеќе продуктивен, особено истакнувајќи ја важноста на иновативниот и технолошки пристап кон достапноста на ефективни продукти – лекови.

На таа основа се смета дека новата индустриска структура е најефикасниот начин на кој може да се организира фармацевтското работење во однос на бизнис-опкружувањето во кое фармацевтските компании денес опстојуваат. Според имплементираните мерки и анализи, продуктивноста на фармацевтската индустрија и нивните компонентни сектори функционираат на задоволително ниво. Академското ниво на иновативното размислување и истражување во областа на креирање на произведување на квалитетни фармацевтски продукти, насочувајќи се кон потребите на потрошувачите на пазарот, доведе до поголеми предности во рамките на индустрискиот развој на фармацевтската дејност на денешниот пазар.

Според тоа, едни од најважните алатки кои денес ги користи фармацевтската компанија во рамките на дизајнирање на ефективната организациска структура во нивното работење се „третогенерациски алатки“ кои се фокусираат активно на одредување и на решавање на проблемите на менаџментот на квалитет од раните развојни фази на продуктивниот развој на производот и продуктивното планирање на нивното работење⁹⁶. Еден од моделите кои се имплементирани во рамките на овие алатки е Quality Function Deployment (QFD) моделот.

Покрај тоа, во однос на ефективното структурно организирање на фармацевтските компании се применува и концептот на реализирање на потребите на потрошувачите во рамките на финалниот продукт, кое не е нова идеја која се применува при дизајнирање на организациската структура и култура на претпријатијата. Меѓутоа, современите алатки насочени кон квалитетни активности ја овозможуваат реализацијата на ваквиот концепт со

⁹⁶ Gunasekaran, A. (1998)“An integrated product development-quality management system for manufacturing”, The TQM Journal, p.462

користење на структуриран и методичен пристап⁹⁷. Целите на секој нов производ се реализирани со подобрување на квалитетниот менаџмент, ниските трошоци како и поголемото задоволство на потрошувачите.

Постојат и потенцијални предности во примена на новите структурни вредности при промовирање на новите производи на пазарот. Повеќето фармацевтски компании пристапуваат кон ваквиот пристап уште пред нивниот нов производ да биде маркетинган и одобрен од страна на надлежните институции.

Според тоа, фармацевтските компании денес ги туркаат следните активности кон инволвирање на квалитетниот менаџмент, истовремено фокусирајќи се и на квалитетно произведување на лековите, на основа на иновативните и креативни пристапи преку користење на високата технологија. Оттука, основните цели кои се земаат предвид при дизајнирање на квалитетно структурно организирање се следниве:

- *Квалитет на продуктот и перформансот достигнати преку дизајнирање на ефективен и ефикасен производствен процес.*
- *Спецификации на производот на основа на механичко разбирање на начинот на кој формулацијата и факторните процеси влијаат на перформансот на производите.*
- *Способност за да се влијае на континуираното подобрување на квалитетот на продажбата.*

Систематичниот процес при дефинирање на оптималните дизајнирања и спецификации на еден производ во рамките на нивниот процес на производство, ја подобрува и контролата и квалитетот на функционирање на фармацевтската компанија.

5.4. Препознавање на моментот за навремено рedefинирање на организациската структура со цел спречување негативни појави во активностите или работењето на организацијата

Скоро сите фармацевтски компании во светот работат насочувајќи ги активностите од понискостепени кон повисокостепени организациски и

⁹⁷ Schein, E. H. Organizational culture and leadership: A dynamic view, San Francisco: Jossey-Bass, (4th ed), 2010, p.43

оперативни проекти. Поголемите фармацевтски компании кои денес функционираат на глобалниот пазар, се истакнуваат со исклучително ефективни оперативни стратегии при имплементација и дизајнирање на организациската структура. Меѓутоа, постојат и оние компании кои не успеале да достигнат исто ниво на успешно функционирање во рамките на организацијата на својата внатрешна структура во компанијата.

Ваквиот неуспех фармацевтските компании обично го доживуваат на основа на невремено менување на организациската структура, каде земајќи ја предвид сложеноста на организацијата на нивниот оперативен систем, многу мал дел од нив се одлучуваат на ваков радикален чекор со цел да се имплементираат адаптивно на променливото опкружување во кое функционираат⁹⁸. Затоа поголемиот број фармацевтски компании, особено помалите секогаш претходно се одлучуваат кон тоа да се применат сите расположливи техники пред воопшто да се земе предвид редефинирање на организациската структура во компанијата.

Ова е причината поради најчестото неблагоприятно редефинирање на организациската структура во компаниите, кое води кон имплементација на погрешни алатки и средства со цел успешно реализирање на ефективен перформанс во рамките на прилагодувањето на компаниите на надворешните како и внатрешните промени и предизвици со кои често се соочуваат.

Додека пак, компаниите кои веќе се одлучуваат кон процес на еволвирање и усовршување на перформансот преку редефинирање на структурата во организацијата, посветуваат огромно внимание, средства и напор кон квалитетот на дизајнирање, односно редизајнирање и дефинирање на организациската структура, во чии рамки голема улога игра всушност, организациската култура во самата компанија.

Организациската култура е поврзана, всушност, со животниот циклус на фармацевтската компанија, каде за да опстојат денес мора да се грижат постојано за својот раст и развој, при што секој циклус од развојот се истакнува со слични проблеми и предизвици како и во претходниот циклус, само на поново ниво на квалитетно функционирање.

⁹⁸ Drucker, P., *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books/Dutton, New York, 1995, p.37

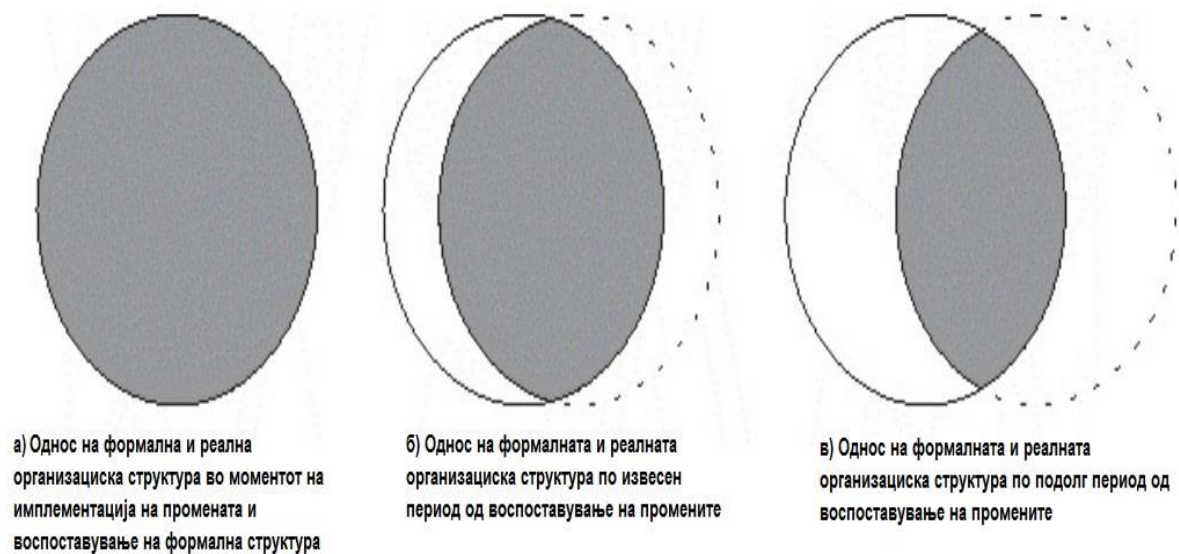
Тогаш не треба да се оформува организациската култура, туку истата мора да се менува, каде во рамките на промените, од голема важност е да се забележи потребата за рedefинирање на организациската структура. Ефективното определување и предвидување на вистинскиот момент на рedefинирање на организациската структура е избор на менаџментот во фармацевтската компанија, кој претставува круцијална одлука од стратешка важност, бидејќи изборот за неблагоприятно дејствување кон дизајнирање на организациската структура и нејзина промена, може да ја забави или да ја закочи целосно способноста на организацијата да ги реализира своите цели, како и да ја забави ефективноста на целиот управувачки систем.

Меѓутоа, покрај тоа што целосниот процес на рedefинирање на организациската структура вклучува еден сложен и комплексен механизам кон кој внимателно се пристапува со ефективни аналитички имплементирања во рамките на организациската мисија, програма, цели, како и средства и ресурси со кои располага, од голема важност е и способноста за предвидување, односно забележување на временскиот период, моментот кога е најпогодно да се изврши рedefинирање на организациската структура во самата компанија.

Инаку, имплементација на промените, како и рedefинирање на организациската структура, се воспоставува на основа на формалната организациска структура. Тоа е структурата која е службено однапред потврдена, со која се потврдуваат релевантните прашања на функционирање на компанијата. За разлика од формалната, во рамките на дејствувањето и промените во организацијата функционира и реалната, објективно постоечка, неформална организациска структура која се истакнува како предложена, ново дефинирана структура⁹⁹.

Притоа, веќе имплементираната структура настанува спонтано во процесот на функционирање на формалната организациска структура во фармацевтската компанија. Во моментот на имплементација на промените на организациската структура, реалната организациска структура одговара адекватно на формалната. Меѓутоа, со текот на времето, преку функционирање на компаниите доаѓа до расчекор меѓу тие две организациски структури како што е прикажано на Сликата бр. 11.

⁹⁹ Janićijević, N., Upravljanje organizacionim promenama, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, p.376



Слика 11: Однос на формалната и ново имплементираната организациска структура набљудуван во три временски точки¹⁰⁰

Figure 11: Relationship between formal and the newly implemented organizational structure observed in the three time points

Во рамките на организациското редефинирање, временскиот период е од огромна важност, не само пред имплементирање на промените, туку и по примена и воспоставување на истите, бидејќи самиот дизајн претставува сложен процес чија цел е формалната организациска структура постојано да се приближува кон реалната, ново имплементирана, која на некој начин ја обележуваат и како ново предложената, чиј процес се реализира секогаш во определен временски период, зависно од големината на компанијата, односно надворешните и внатрешните фактори на дејствување.

5.5. Континуирано унапредување на организациската култура и структура за успешно вклопување со трендовите на развој и достигнувања во фармацевтската дејност

Еден од најуспешните и најмногу применуваните организациски структурни модели во рамките на функционалноста на фармацевтските компании е прикажан на Сликата бр.12, каде ги прикажува, всушност, начинот и

¹⁰⁰ Janićijević, N., Upravljanje organizacionim promenama, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, p. 147

фазите на користењето и имплементација на организациските модели, со цел креирање на ефективна организациска структура во компаниите.



Слика 12: Организациски структурни модели во рамките на ефективниот перформанс на фармацевтските компании¹⁰¹

Figure 12: Organizational structural patterns within the effective performance of pharmaceutical companies

Всушност, првиот чекор кој се презема по имплементирање на едноставната организациска структура е ефективно формулирање на стратегијата за развој која се темели на квалитетна продажна координација на пазарот, фокусирајќи се претежно на продуктивен раст и развој на компанијата. Ваквиот квалитетен пристап придонесува кон имплементирање на функционалната организациска структура, каде организацијата се потпира на ефективниот менаџмент на фармацевтската компанија која го поттикнува повторно ефикасното имплементирање и комуницирање на новите, развојни стратешки пристапи кон подобрување на продажбата и подобрување на

¹⁰¹ Kumar, S. and Chandra, C. (2001), "Enhancing the effectiveness of benchmarking in manufacturing organizations", *Industrial Management and Data Systems*, p.72

перформансот на компанијата, кое го поттикнува следниот чекор на имплементација на мултидивизионата структурна организација на фармацевтската компанија.

Повеќето фармацевтски компании растат низ географска диверзификација, истражувајќи ги многуте синергии помеѓу разните дивизии. Ваквиот процес на растење и развој на фармацевтските компании е поттикнат повторно од неколку ефективни чекори на реализирање на стратешките активности.

Овој процес започнува со надгледување и компаративен преглед на перформансот на компанијата помеѓу дивизиите, следувајќи со современите активности на квалитетниот менаџмент преку стратешко планирање. На основа на квалитетното стратешко планирање, менаџментот притоа нуди високо квалитетно портфолио, лесно и едноставно да се менаџира поради различните дивизии и нивната ефективна функционалност. Токму поради ваквите сепаративни економски активности, како и ефикасната распределба на работните задачи во рамките на имплементирање на квалитетна организациска култура во компаниите, се овозможува реализација на стратешки комуникациски односи со потрошувачите на пазарот. Со ваквиот пристап во рамките на организацискиот менаџмент, фармацевтската компанија може полесно да се фокусира на натамошен раст и развој отколку на дивизиски развој.

ЗАКЛУЧОК

Во *првата глава од магистерскиов труд* се анализираа организациските промени. Оттука, се дојде до заклучокот дека промените се постојани и можат да предивикаат разновидни последици и ефекти. Затоа, од особено значење е навремено да се предвидат истите, а кога ќе настанат брзо да се управува со нив. Во современите организации, се говори за промени во однос на целта, процесот и содржината на промените.

Во организациите промените често се појавуваат како еден вид на неочекувана состојба која предизвикува отпор, но за да се надминат промените потребни е да се управува со овој отпор. Ова управување, речиси, секогаш се дава на одговорност на лидерите кои се сметаат за личности коишто умеат да ја вратат нормалната состојба на организацијата. За поедноставно да се надминуваат промените, потребно е да се воспостави организациско учење и учење во насока на управување со промените, проблеми и нивно разрешување. Исто така, неопходно е организациите да имаат развиено модели на стратегиски и организациски промени.

Во *втората глава од магистерскиов труд* се истражи организациската култура, при што се дојде до заклучокот дека во секоја организација е неопходно да се создадат принципи за градење на организациската култура по која организациите се препознатливи. Соодветната и стабилна култура се истакнува преку реализација на одредени стратегии и замена за низа правила, прописи и останати организациски механизми кои ги регулираат односите и однесувањето на членовите и организациските единици во едно претпријатие. Преку ова, организациската култура обезбедува флексибилност и прилагодливост на организацијата, односно претпријатието.

Во *третата глава од магистерскиов труд* се анализира организациската структура при што се заклучи дека е неопходно во организациите да биде присутна јасна делегираност на работните задачи, координација на процесите и насочување на ресурсите. Постојат повеќе поделби на принципите и елементите на организациската култура, каде најчестата поделба се имплементира на основа на когнитивната и симболичката компонента на организациската култура. Когнитивните елементи се наоѓаат најчесто во свеста на поединецот и не може директно да се

откријат, за разлика од симболичките елементи кои како што веќе се напомена, се видливи во секојдневниот живот на организацијата .

Денес се поголема важност во функционирањето се истакнува низ организациската структура и организациската култура. Според тоа, менаџментот мора да започне да развива своја специфична и уникатна култура, која купувачот ќе го асоцира на тоа определено, конкретно претпријатие и продукт. Ова не секогаш е лесен процес, особено поради конкуренцијата на пазарот, која се обидува да ги копира успешните модели како и симболи на културата на останатите претпријатија. Една компанија за да развие уникатна култура во своите рамки на дејствување, потребно е најпрвин да посветат внимание на еден поедноставен модел на елементи и принципи од кои најпрвин треба да тргнат пред да започне имплементацијата на организациската култура во компанијата. Овие принципи се темелат на историја, заедништво, членство и измена на членство.

Во *четвртата глава од овој магистерски труд* врз основа на анализираните податоци од спроведеното емпириско истражување, како и добиените пресметки според χ^2 -тестот, дојдовме до следниве сознанија:

- Обработените податоци од спроведеното истражување покажуваат дека според исказите на испитаниците во испитуваните организаци не е исполнета ни главната хипотеза која гласеше доколку организацијата успева да ги согледува и да ги имплементира позитивните промени на организациската култура и структура во окружувањето на фармацевтската дејност тогаш таа ќе биде поуспешна во своето работење.
- Всушност, испитаните менаџери искажуваат пооптимистички ставови во однос на организацијата на компаниите за разлика од вработените.
- Имено, менаџерите сметаат дека компанијата во којашто работат има соодветна визија, мисија како и цели коишто служат како насоки за ефикасно и ефективно дејствување.
- Менаџерите, исто така, се изјаснија дека компанијата води грижа за корпоративното однесување, како и за одговорните корпоративни процеси. И објаснуваат дека во рамките на компанијата се настојува вработените да даваат свои идеи и да бидат вклучени во имплементирањето на политиките.

- За разлика од менаџертите, вработените не искажуваат толку оптимистички одговори како што го правеа менаџерите. Кај нив повеќе се застапени конфронтирачки ставови и нивните позитивни одговори се многу блиски (процентуално) со негативните одговори.
- Со тоа што исказите на испитуваните менаџери и вработени не соодејствуваат во однос на оваа испитувана проблематика, може да се констатира дека ова истражувањето се оправдува и ќе придонесе за согледување и за подобрување на состојбите во фармацевтските компании во иднина.

Во *петтата глава од магистерскиот труд* се анализира креирањето на модел за ефикасна примена на организациската култура и структура, при што се заклучи дека новата индустриска структура е најефикасниот начин на кој може да се организира фармацевтското работење во однос на бизнис-окружувањето во кое фармацевтските компании денес опстануваат. Според имплементираните мерки и анализи, продуктивноста на фармацевтската индустрија и нивните компонентни сектори функционираат на задоволително ниво. Анализирајќи го односот помеѓу организациската култура и структура во овој труд не наведува на следниве заклучоци:

- ✓ Со оглед дека организациската култура се гради врз основа на организациската структура, промената во културата ќе бара потреба од промена во структурата на компанијата. Важи и обратното,
- ✓ Промената во организациската структура ќе бара и промени во организациската култура.

Академското ниво на иновативното размислување и истражување во областа на креирање и произведување на квалитетни фармацевтски продукти, насочувајќи се кон потребите на потрошувачите на пазарот, доведе до поголеми предности во рамките на индустрискиот развој на фармацевтската дејност на денешниот пазар.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)

- Amburgey, T. L., D. Kelly & W. P. Barnett, Resetting The Clock: The dynamics of Organizational Change and Failure, Administrative Science Quarterly, 1993
- Argyris, C., A Life Full of Learning. Organization Studies, Sage, London, 2003
- Baligh H., Organizational structure, Springer, 2006
- Barzelay, M. & Campbell, C. (2003). Preparing for the Future: Strategic Planning in the U.S.Airforce. Washington D.C.: Brookings Institution Press
- Beer M. & N. Nohria, Breaking the code of change, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2000
- Beer, M., R. Eisenstat & B. Spector (1988), The critical Path to Change: Developing the Competitive Organization, Harvard Business School Press, Boston
- Bolman, L. & Deal, T. (2008). Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. San Francisco: Wiley & Sons, Inc
- Bowers, D. G. Survey-Guided Development: Using Human Resources, Measurement in Organizational Change, Journal of Contemporary Business 1, 2002
- Brown A., Organizational Culture, Pitman, London, 1995
- Cameron, E. & Green, M., Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational Change, London, Sterling, V: Kogan Page, 2004
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Josey-Bass
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture, Reading, PA: Addison-Wesley, 2006
- Caruth, J.; Middlebrook, B. & Rachel, F., Overcoming resistance to change, Advanced Journal of Management, Vol. 50, Iss. 3, 1985
- Child, J., Organization: Contemporary principles and Practices. Blackwell, Oxford, 2005

- Cummings, T.G. & Worley, C.G., Organization development and change, 8th edition, Ohio, Thomson South-Western, 2005
- Daft, R.L., Marcic, D. Understanding Management, 2nd ed, The Dryden Press, Orlando, FL., 1998
- Denison, D. R., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy. San Francisco: Jossey Bass.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward! a Theory of Organizational Culture And Effectiveness Organization Science
- Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. John Wiley & Sons Inc.
- Dess G., Lumpkin G.T., Eisner A., Strategijski menadžment, Data status, 2007
- Drucker, P., Managing in a Time of Great Change, Truman Talley Books/Dutton, New York, 1995
- Dulanović Ž., Džinović M., Osnovi organizacije, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1998.
- Đuričin D., Janošević S., Kaličanin Đ., Menadžment i strategija, CID Ekonomski fakultet Beograd, 2011
- Edmonson, A., Moingeon, B., Organizational Learning and Competitive Advantage. Sage, London, 1996
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). The Management and Control of Quality: Managing for Quality and Performance Excellence. USA: Thomson South Western
- Fincham, R. & Rhodes, P., Principles of organizational behavior, Oxford, Oxford University Press, 2005
- French W. L., C. H. Bell & R. Zawacki Organization development and transformation: managing effective change (6th ed.), Mc-Graw Hill, Irwin, 2005
- Gagliardi, P. The creation and change of organizational cultures: Conceptual framework, Organization Studies, 7, 2006
- George J. & G. Jones, Organizational behavior, Addison Wesley Longman, New York, 2002
- Gorcheles L., Marien E., West Ch., The manager guide to distributin channels, McGraw-Hill, 2004

- Gouillart, F.J., Kelly, J.N., Transforming the Organization. McGraw-Hill, Inc, New York, 1995
- Gouillart, F.J., Kelly, J.N., Transforming the Organization. McGraw-Hill, Inc, New York, 2001
- Grinberg DŽ., Baron R., Ponašanje u organizacijama, Želnid, Beograd, 1998
- Gunasekaran, A. (1998) "An integrated product development-quality management system for manufacturing", The TQM Journal
- Gustavsen, B., B. Hofmaier, M. Ekman Philips & A. Wikman, Concept-driven development and the organization of the process of change: an evaluation of the process of change, Vol. 3, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia, 2006
- Handy C., Bogovi menadžmenta, Želnid, Beograd, 1996
- Herron, C. and Braiden, P.M. (2006), "A methodology for developing a sustainable quantifiable productivity improvement in manufacturing companies", International Journal of Production Economics
- Hirschhorn, L. Changing Structure Is Not Enough: The moral meaning of Organizational Design. In Beer, M. & N. Nohria (Ed.) Breaking the Code of Change, Harvard Business School, Boston, Massachusetts, 2000
- Hong, P., Hong, S.O., Roh, J.J. and Park, K. (2012), "Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives", Benchmarking: An International Journal, Vol. 19 Nos 4/4
- Howell, J. P. & D. L. Costley, Understanding Behaviors for Effective Leadership, 2nd ed. Pearson Education Inc., New Jersey, 2006
- Jacobs, R. L. Institutionalizing organizational change through cascade training, Journal of European Industrial Training, 2002
- Janićijević N. Uticaj organizacione kulture na performanse preduzeća, Ekonomske ideje i praksa, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2011
- Janićijević, N., Upravljanje organizacionim promenama, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007
- Jones, G. R. Organizational theory, design, and change (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall., 2004
- Kerzner, H. Belack, C. Managing complex projects. Hoboken, N.J: Wiley, 2010. IS

- Kotler DŽ., Vodjenje promene, Želid, Beograd, 1998
- Kreier, R., Kinicki A. Organizational Behavior, McGraw-Hill, Boston, 2000
- Kumar, S. and Chandra, C. (2001), "Enhancing the effectiveness of benchmarking in manufacturing organizations", Industrial Management and Data Systems
- Lee, P.Y., Zzailani, S. and Soh, L.K. (2006), "Understanding factors for benchmarking adoption: new evidence from Malaysias", International Journal of Benchmarking, Vol. 13
- Lončarević, B., Mašić B., Boljanović – Đorđević J., Menadžment – principi, kocepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007
- Martin, J., Organizational Culture: Mapping the Terrain. London: Sage., 2002
- Mašić B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Bograd, 2010
- McGill, Slocum, J., The Smarter Organization. John Wiley & Sons, New York, 1994
- Mihailović, dr S. Ristić, I. Bojičić; Kultura komunikacija, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2007
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L., Competing by design: the power of organizational architecture, Oxford University Press, New York, 1997
- Page, T., Diary of a change agent, Aldershot, Gower, 1998
- Rajkov M. Menadžment, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1996
- Richman, L. Successful project management. 3rd ed. Saranac Lake, N.Y. American Management Association, 2011
- Robert M. Donnelly organizational culture and response – 2000, USA
- Robertson, P., Porras, J.: Organization Development Theory: A Typology and Evaluation, Research in Organizational Change and Development, 1997
- Saraph – total quality index – a benchmarking tool for total quality management, Tavana, 2003
- Schein, E. H. Organizational culture and leadership: A dynamic view, San Francisco: Jossey-Bass, (4th ed), 2010
- Schlesinger P., Kotter P., Organization: text, cases, and readings on the management of organizational design and change. Irwin, Scarborough, 1992
- Sikavica P., Bahtijejarević-Šiber F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004

- Stefanović Ž. i grupa autora, Organizacija preduzeća: teorije, strukture ponašanje, razvoj, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000
- Warren Gross и Shula Shichman – The principles of Organizational culture, USA, 2001
- Willianson O. E., “Comparative Economic Organizatio: The analysis of Discrete Structural Alternatives,” Administrative Science Quaterly
- Wilson, D.W., A strategy of change: concepts and controversies in the management of change, London & New York: Thomson, 1992
- Wright, P.M., Noe, R.A. Management of Organizations, Irwin-McGraw-Hill, Boston, MA, 1996
- Wright, P.M., Noe, R.A. Management of Organizations, Irwin-McGraw-Hill, Boston, MA, 1996
- Мицески, Т. Имплементација на организациската стратегија со фокус на адаптирање на организациската структура, МНК, Универзитет Гоце Д. Штип, 2007
- Мицески,Т. Улогата на менаџерот лидер во формулирање и имплементација на организациска стратегија, МНК, Универзитет Гоце Делчев, Штип, 2007
- Питерс и Вотерман – Во потрага по перфекција – САД, 1972